

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.  
**Peter Jörg**

**Auswirkungen auf  
Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter durch ständige  
Umstrukturierungen  
(Changes) im Unternehmen**

2016

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Auswirkungen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ständige Umstrukturierungen (Changes) im Unternehmen**

Autor:

**Herr Ing.**

**Peter Jörg**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KT07sWA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, Mai 2016**

Verteidigung/Bewertung:

**Wolfsberg, 2016**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Jörg, Peter:

Auswirkungen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ständige Umstrukturierungen (Changes) im Unternehmen. - 2016. - VI, 66, S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2016

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Speziellen mit möglichen Einflüssen bzw. Auswirkungen auf die Mitarbeitenden durch Veränderungen im Unternehmen. Um das Thema Umstrukturierung näher zu bringen, wird dies - ebenso wie die Bedürfnisse und Reize von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - theoretisch abgewickelt. Danach wird versucht die beiden Theorieabschnitte ineinander fließen zu lassen um zum Hauptkern der Arbeit zu gelangen. An Hand von praktischen Beispielen sollen mögliche Lösungsansätze gefunden und dargestellt werden.

# Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung: .....	III
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Ziel der Arbeit .....	4
1.3 Vorgehensweise – Abarbeitung des Themas / der Arbeit .....	5
<b>2 Changemanagement.....</b>	<b>6</b>
2.1 Was ist Changemanagement .....	7
2.2 Auslöser / Gründe für Veränderungen (Change).....	8
2.2.1 Externer Wandel .....	9
2.2.2 Interner Wandel.....	12
2.3 Gestaltung des Changemanagement-Prozesses .....	16
2.3.1 Erfolgreiche Prozessfaktoren festlegen .....	20
2.3.2 Wie läuft der Geschäftsprozessentwurf ab? .....	21
2.4 Changemanagement Modelle – Strategien .....	25
2.4.1 Revolutionstheoretischer Ansatz.....	26
2.4.2 Top-Down (retrograde Planung).....	26
2.4.3 Evolutionstheoretischer Ansatz .....	27
2.4.4 Bottom-Up (progressive Planung) .....	30
2.4.5 Gegenstromverfahren (mixed planning).....	31
2.5 Erfolgsfaktor Mensch.....	31
2.5.1 Erfolgsfaktor ausführende Mitarbeiterin bzw. ausführender Mitarbeiter .....	32
2.5.2 Erfolgsfaktor Leadership .....	35

<b>3</b>	<b>Motivation im Personalbereich .....</b>	<b>38</b>
3.1	Was ist Motivation?.....	38
3.1.1	Theoretische Kompetenzen .....	40
3.1.2	Charakter und Mitarbeitertyp.....	43
3.2	Motivationstheorien .....	45
3.2.1	Intrinsische Motivation.....	46
3.2.2	Extrinsische Motivation .....	48
3.2.3	Maslowsche Bedürfnishierarchie.....	49
<b>4</b>	<b>Empirie.....</b>	<b>53</b>
4.1	Auswirkungen auf die ausführenden Personen .....	54
4.2	Auswirkungen auf die betroffenen Personen .....	58
4.3	Auswirkungen auf das Unternehmen .....	60
4.4	Persönliche Erfahrungen und deren Auswirkungen.....	61
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung / Resümee.....</b>	<b>64</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>67</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>71</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: symbolischer Aufbau eines Unternehmens nach Entscheidungskraft	2
Abbildung 1-2: symbolischer Aufbau eines Unternehmens nach Produktivität	3
Abbildung 2-1: Die Evolution des Menschen	8
Abbildung 2-2: Systemtheorie	10
Abbildung 2-3: Lebenszyklus eines Unternehmens	13
Abbildung 2-4: Ablauf des Geschäftsprozessentwurfes	19
Abbildung 2-5: Flussdiagramm für eine Prozessbeschreibung	22
Abbildung 2-6: Phasen der Veränderungsstrategien	25
Abbildung 2-7: Top-Down-Ansatz	27
Abbildung 2-8: Bottom-Up-Ansatz	30
Abbildung 2-9: Gegenstromverfahren	31
Abbildung 2-10: Ursachen gescheiterten Wandels	33
Abbildung 2-11: Arten von Führungsstilen	36
Abbildung 3-1: Verlauf motivierten Handelns	39
Abbildung 3-2: Ausgewählte Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation	46
Abbildung 3-3: Bedürfnispyramide von Maslow	50
Abbildung 4-1: Funktionale Unternehmensstruktur	55
Abbildung 4-2: Produktlinienstruktur	55
Abbildung 4-3: Geografische Unternehmensstruktur	56
Abbildung 4-4: Matrix-Unternehmensstruktur	56
Abbildung 4-5: Holding-Unternehmensstruktur	57

# 1 Einleitung

Die immer größer werdenden Anforderungen des wirtschaftlichen Umfeldes und der sehr rasch fortschreitende Wandel der Technik, zwingen die Unternehmen mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Die ausschlaggebenden Antriebsfaktoren sind die Globalisierung der Weltwirtschaft, der technische Fortschritt, sozialpolitische Anpassungen sowie diverse weitere Faktoren.

Um diesen Anforderungen zu entsprechen, werden in den Unternehmen stetige Veränderungsprozesse vorgenommen. Sie gewinnen immer mehr an Bedeutung, egal ob Global Player – ist eine „Form des internationalen Unternehmens, die weitestgehend nur in globalen Branchen vertreten ist und sich hier einem globalen Wettbewerb stellen muss. Charakteristisch für die globale Unternehmung ist das Bestreben, über die weltweite Koordination aller Unternehmensaktivitäten Skalen- und Synergieeffekte (Economies of Scale, Synergie) zu verfügen und gleichzeitig alle weltweit relevanten Märkte zu bedienen bzw. zu bearbeiten“<sup>1</sup> – , Klein- oder Mittelunternehmen, Elektrotechnik oder Anlagenbau, Medizintechnik oder Industrieanlagen, kein Betrieb kann sich diesem Fortschritt entziehen.

Durch konsequent durchgeführte Changes, so nennt man in der Organisationsentwicklung „ein organisationstheoretisches Konzept, um geplanten sozialen Wandel in Organisationen umzusetzen“<sup>2</sup>, ausgerichtet auf die veränderten Gegebenheiten, können sich Unternehmen im Gesamtmarkt behaupten und Position beziehen, mit den Entwicklungsgeschwindigkeiten der konkurrierenden Betriebe mithalten und den positiven Unternehmenserfolg nachhaltig sichern.

Der positive Erfolg eines Unternehmens spiegelt sich jedoch auch in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wider. Dieser Teil des Unternehmens ist aber meist genau der, der am meisten in Mitleidenschaft gezogen wird wenn Neuausrichtungen des Unternehmens angestrebt werden. Um es hart auszudrücken – die Mitarbeitenden sind das schwächste Glied der gesamten Kette.

Dieses Glied entscheidet schlussendlich jedoch über Sieg oder Niederlage. Aufgrund dessen sollten diese Faktoren bei einem sogenannten Change Management-Prozess

---

<sup>1</sup> [35/Archiv/6910/globale-unternehmung-v9.html](https://www.35/Archiv/6910/globale-unternehmung-v9.html).

<sup>2</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>.

berücksichtigt werden – und zwar in Form von Kommunikation und Motivation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Betrachtet man die Beweggründe für Veränderungsprozesse aus ökologischer Sicht, stellt sich eine Frage: Wie lassen sich höhere Umsätze oder Gewinne erzielen, wenn Mitarbeiterstellen abgebaut werden? Dies bedeutet: Um noch mehr Gewinne zu erzielen, muss noch mehr Leistung erbracht werden. Wer besser werden will, muss härter arbeiten. Hierbei zeigt sich, dass der Druck auf den Schultern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer größer wird. Das Fundament eines Unternehmens wird demnach kleiner und die Spitze nach oben hin immer breiter. Symbolisch gesehen ist eine umgekehrte Pyramide zu erkennen.



*Abbildung 1-1: symbolischer Aufbau eines Unternehmens nach Entscheidungskraft<sup>3</sup>*

Diese Abbildung stellt den theoretischen Aufbau eines Unternehmens dar. Theorie und Praxis gehen jedoch nicht immer einher.

---

<sup>3</sup> Eigenerstellung, Jörg Peter.





*Abbildung 1-2: symbolischer Aufbau eines Unternehmens nach Produktivität<sup>4</sup>*

In dieser Abbildung ist erkennbar, dass der unterste Mitarbeitende die größte Last des Unternehmens zu tragen hat. Gleichzeitig sind dies jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Erreichung von Aufträgen und den vorgegebenen Zahlen verantwortlich und somit am Gewinn eines Unternehmens maßgeblich beteiligt sind.

## **1.1 Problemstellung**

Stellenabbau ist ein weit verbreitetes Thema und die sehr hohen Zahlen der Arbeitslosen, die dadurch entstehen, werden in den Medien vielfach diskutiert. Solche Vorgänge konnten zu Lasten von betrieblichen Neuausrichtungen in letzter Zeit häufig beobachtet werden. Sind erfolgreiche Neuausrichtungen gleichzusetzen mit Stellenabbau? Könnten Mitarbeitende nicht in den Prozess dieser Neuerungen eingebunden werden, um Schlimmeres zu verhindern?

Wie sich bereits erkennen lässt, es gibt viele Fragen zu diesem Thema.

---

<sup>4</sup> Eigenerstellung, Jörg Peter.

Persönliche Erfahrungen dieses Thema betreffend sind mein Beweggrund diese Arbeit zu verfassen. Ohne, dass ein Vorgesetzter Informationen kommuniziert oder Vorabgespräche geführt hatte, wurden die Mitarbeitenden vor vollendete Tatsachen gestellt. Durch diese Vorgehensweise wird jedem ein Gefühl der Wertlosigkeit übermittelt. Allem Anschein nach wollte man durch Gespräche und Erklärungen unnötige Unruhen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhindern. Diese Unruhen würden dazu führen, dass die betroffenen die „Zahlen nicht mehr bringen“, die aber schlussendlich über das Bleiben im Betrieb entscheiden. Nichts desto trotz sollten kurzfristige Entscheidungen dieser Art vorsichtig getroffen werden. Eine kosmetische Aufbesserung des Problems ist noch keine erfolgreiche Lösungsstrategie.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Die Arbeit soll grundlegend Möglichkeiten eines Change Management-Prozesses aufzeigen. Zu beachten sind die jeweiligen Bedürfnisse und Zielsetzungen um auf die Frage des WIE? eine Antwort zu finden. Der Fokus liegt jedoch primär auf der Rolle der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des einzelnen Mitarbeiters und dessen Wichtigkeit für jeden Betrieb.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen ein Unternehmen – und anders als bei Maschinen passieren eben diesen Menschen zwischendurch auch Fehler. Dass man aus Fehlern lernt, ist allgemein bekannt – wieso also nicht auch hierbei? Auch sollte man nicht vergessen, dass durch die langjährige Mitarbeit ein immenses Knowhow und Verständnis für Abläufe und Strukturen eines Unternehmens entstehen, das genutzt werden kann. Gerade in turbulenten Zeiten spielt die Nachhaltigkeit eine immens wichtige Rolle in der Unternehmensführung.

### **1.3 Vorgehensweise – Abarbeitung des Themas / der Arbeit**

Hier ist ganz klar aufzupassen, dass man nicht vom Thema abrutscht. Die Arbeit orientiert sich an der vorab durchdachten Gliederung. Deshalb werden eingangs aktuelle Themen verarbeitet, die Problemstellung der Arbeit und auch die Zielsetzung, die die Arbeit versucht zu erfüllen, erläutert.

Überleitend sollen dann die wichtigsten Theorieteile behandelt werden. Sie werden detaillierter abgesteckt, damit ein besserer Überblick erzielt wird und so auch das Verständnis in den Vordergrund rückt. Vorab ist jedoch zu sagen, dass dies nicht die gesamte Theorie ist, denn beim Thema Changemanagement ist die Fachliteratur und die dazugehörigen Theorien derart weitläufig, so dass allein zu diesem Thema eine eigenständige Arbeit verfasst werden könnte. Es werden Grundbegriffe näher gebracht, mögliche Merkmale und Kriterien, die einen sogenannten Changemanagement-Prozess einleiten können. Des Weiteren soll ein Überblick über die verschiedensten Modelle und auch ihre Prozesse und Abläufe vermittelt werden. Abschließend des ersten Theorieblockes wird dann bereits mit einer bestimmten Einschränkung begonnen, denn der Fokus liegt hier bereits auf dem Erfolgsfaktor „die Person“.

Der zweite Theorieblock behandelt das Thema der Motivation im Personalbereich. Es soll wieder ein Einblick der grundlegenden Begriffe und Definitionen vermittelt werden. Unterschiedliche Theorien und Aussagen werden näher gebracht um sie in späterer Folge auch praktisch einsetzen zu können.

Darauf folgt der empirische Teil, welcher praxisorientiert gestaltet ist. Die Theorien sollen in persönliche Erfahrungen einfließen und dadurch aufgearbeitet werden. Auch die Auswirkungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben soll in dieser Arbeit Thema sein. Sind bis hierhin die Themen praktisch und theoretisch behandelt worden und auch die Zielsetzung weitestgehend erreicht, so kommen mögliche Lösungsansätze zum Vorschein.

Abschließend rundet eine Zusammenfassung bzw. ein Resümee, welches sich auf die Problemstellung bezieht, die vorliegende Arbeit ab.

## 2 Changemanagement

„Veränderung ist niemals einfach, aber immer möglich.“<sup>5</sup>

Wie eingehend in der Einleitung beschrieben, bestimmt der Wandel bereits zunehmend den Unternehmensalltag. Um jedoch eine Umstrukturierung optimal zu steuern und umzusetzen, gibt es spezielle Managementtechniken. Diese werden in der Regel auf 3 grundlegenden Säulen aufgebaut:

- Die betroffenen Individuen
- Unternehmensstrukturen
- Unternehmenskultur<sup>6</sup>

Hier muss man jedoch nicht sehr tief in der Thematik verstrickt sein um erkennen zu können, dass die Aufgabe diese 3 Komponenten zu vereinheitlichen, eine sehr komplexe ist.

Veränderung (Change) kann auch mit einer „Zauberformel“ der Individualpsychologie für persönliche Veränderungsprozesse erklärt werden:

$$A+K=E$$

A ... Akzeptanz

K ... Konflikt

E ... Entwicklung

Setzt man Entwicklung mit dem Wandel gleich, so kann dieser nur ausgelöst und durchgeführt werden, wenn der Konflikt nicht gescheut wird und gleichzeitig die dafür notwendige Akzeptanz entgegengebracht wird. Nur so entsteht ein konstruktives und kooperatives Miteinander.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Obama (2014), Internetbeitrag.

<sup>6</sup> Vgl. Lauer (2014), S.3.

<sup>7</sup> Vgl. Lauer (2014), S.72.

## 2.1 Was ist Changemanagement

„Ein Familienvater, der anlässlich der Konfirmation seines Sohnes diesen in einen neuen Anzug steckt, wird sich kaum der Illusion hingeben, dieser Anzug würde nun für alle Zeiten passen. Der Sohn wird vielmehr im wahrsten Sinne des Wortes aus diesem Anzug herauswachsen. Und irgendwann wird der Moment kommen, in dem dieser, bis dahin sicherlich passende und vielleicht sogar einmal sehr schöne Anzug, zwickt und zwackt und auch die Säume nicht weiter ausgelassen werden können. Spätestens dann muss ein neues Kleidungsstück her.“<sup>8</sup>

Einleitend kann gesagt werden, dass Changemanagement nicht so beständig ist wie der Wandel, welcher eine Veränderung verantwortet. Schlagwörter für eine solche Änderung zur heutigen Zeit können sein z.B. Eurokrise, Klimawandel, Globalisierung oder Web 2.0, um einige zu nennen. Diese lassen bereits vermuten, dass sich akademische Ausbildungen vermehrt mit dieser Thematik auseinandersetzen. Hier gibt es speziell gelehrt Techniken, die zur Steuerung von Prozessen im Rahmen eines Wandels erforderlich sind. Diese haben den Begriff Change Management geprägt.<sup>9</sup>

Der Wandel sollte in unserer heutigen Gesellschaft als Selbstverständlichkeit angesehen werden. Wandel und Veränderungen hat es in der Geschichte der Menschheit stets gegeben. Es könnte sogar gesagt werden, der Wandel des Menschen ist geschichtlich betrachtet, der prägendste und markanteste den es je gab.

---

<sup>8</sup> Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger (2014), S.253.

<sup>9</sup> Vgl. Lauer (2014), S.3f.

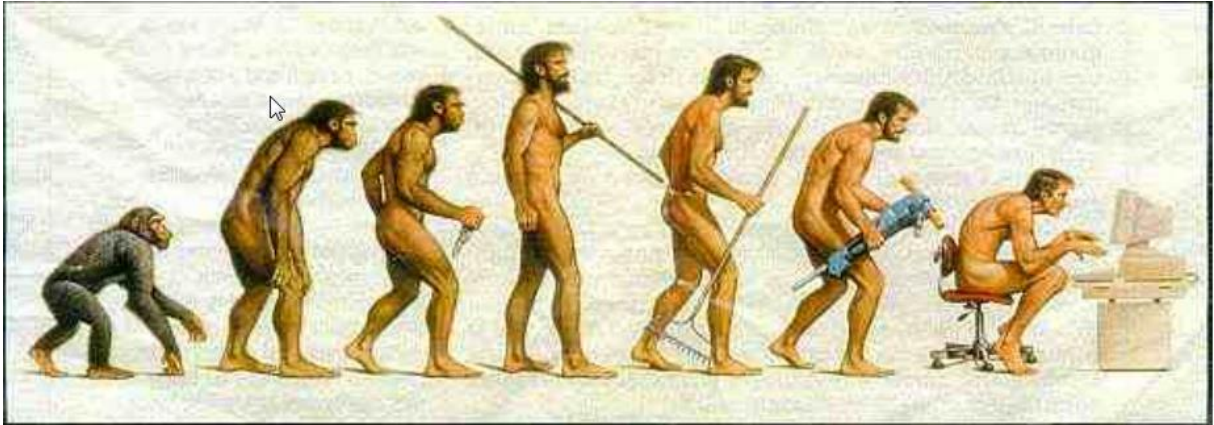


Abbildung 2-1: Die Evolution des Menschen<sup>10</sup>

Durch die Möglichkeiten heutzutage hat sich ausschließlich die Geschwindigkeit der Wandel- und Veränderungsprozesse beschleunigt. Genau diese Problematik muss – wohl oder übel – akzeptiert werden. Es sollte also die Frage nicht lauten, ob wir am Wandel teilnehmen wollen, sondern richtigerweise wie wir mit der Veränderung umgehen und sie wahrnehmen. Dies gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen.<sup>11</sup>

## 2.2 Auslöser / Gründe für Veränderungen (Change)

Kriterien, welche Veränderungen begründen und auslösen könnten, entstehen nicht über Nacht. Meist könnte man sie frühzeitig erkennen – wobei die Betonung auf dem „könnte“ liegt. Es ist aber auch möglich, dass das Erkennen eines solchen Signales zum einen nicht von jedem wahrgenommen werden kann, zum anderen gar kein reges Interesse bestehe. Diese Wichtigkeit des rechtzeitigen Erkennens sollte jedoch sowohl bei Managerinnen und Managern als auch bei den mitarbeitenden Personen vorhanden sein. So könnten Unternehmen rechtzeitig und adäquat reagieren, um sogenannte Not- oder Crash-Programme zu verhindern. Hier würde man dann nur agieren. Doch wie allseits bekannt ist, der Mensch hängt am Vertrauen und ist in der Regel allem Neuen skeptisch oder gar ablehnend gegenüber eingestellt.

<sup>10</sup> Vgl. Stahlmann (2000), Internetbeitrag.

<sup>11</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger (2014), S.253.

Die Notwendigkeit eines Unternehmenswandels kann extern wie intern begründet sein. Beim externen Wandel sind die Betriebe mit einer zunehmend dynamischen Umwelt konfrontiert. Hier ist eine ständige Anpassung der firmeninternen Strukturen gefordert, will man auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten erfolgreich sein. Verursacht wird diese Umstrukturierung durch Marktumfeld, Politik, Ökologie, Gesamtwirtschaft oder Institutionen, sprich dem zunehmendem Wettbewerb.

Der interne Wandel wird mit einer Metapher der menschlichen Entwicklung beschrieben. Hierfür existieren sogenannte Lebenszyklusmodelle, welche die einzelnen Entwicklungsphasen aufzeigen.

„Oftmals wird Wandel aber auch deshalb notwendig, weil Unternehmen im Erfolg den Offensivgeist ihrer Bemühungen überziehen. Auch hier wird der Bezug zur menschlichen Psyche hergestellt und dieses Phänomen analog als „Burn-out“ bezeichnet.“<sup>12</sup>

### **2.2.1 Externer Wandel**

Um den externen Wandel und seine Auslöser genau durchleuchten zu können, ist ein kurzer Exkurs in die Systemtheorie von Nöten, da man bei einem Unternehmen auch von einem offenen System sprechen kann.

Die Systemtheorie spricht bei einem System von zusammen gesetzten Einheiten. Die wörtliche Übersetzung aus dem Griechischen bedeutet – griechisch systema = Gebilde; syn = zusammen und histanai = stellen.<sup>13</sup> Diese Einheiten stehen in einem Zusammenhang zueinander, woraus sich eine Beziehung ableiten lässt. Durch diese Verbindung wird ein System erst funktional.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Lauer (2014), S.13.

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.wissen.de/fremdwort/system>.

<sup>14</sup> Vgl. Lehner (2015), S.14f.

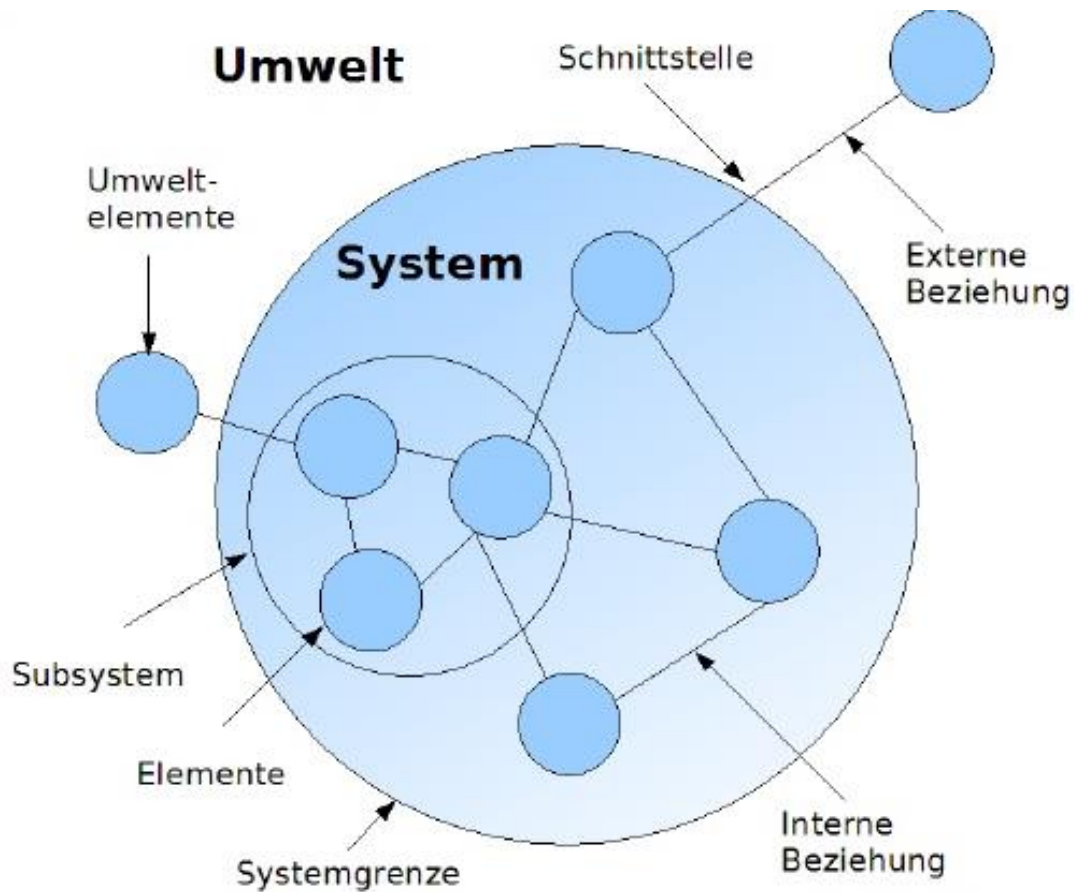


Abbildung 2-2: Systemtheorie<sup>15</sup>

Spiegelt man diese theoretische Erläuterung eines Systems auf ein Unternehmen, so könnte man es als sozio-technisches System definieren. Hier stehen soziale (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und technische (z.B. Maschinen) Elemente in einer Beziehung zueinander.

Die erstgenannte Einheit ist wiederum mit 2 Problemen konfrontiert – der Ordnung und der Stabilität. Die Ordnung wird hier durch betriebsinterne Richtlinien und Regeln gesteuert, um Abläufe zu lenken. Die Stabilität des Systems Unternehmen ist nur dann gewährt, wenn es sich z.B. am Markt erfolgreich behaupten kann und nicht in einer lebensbedrohenden Krise befindet.

Im System Unternehmen spricht man von einem offenen System. Hier findet ständiger Austausch mit seiner Umwelt und den Märkten (Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) statt. Dies ist von enormer Wichtigkeit für das Unternehmen, denn ohne die ständige Einbindung in seiner Umwelt, wäre es nicht

<sup>15</sup> Vgl. Kremer (2009), Internetbeitrag.



überlebensfähig. Doch das Unternehmen kann dies alleine nicht steuern, denn seine Umwelt darf ebenfalls nicht still stehen, sondern muss sich selbst ständig weiterentwickeln. Auf diesen Vorgang können Unternehmen in zweifacher Art und Weise reagieren:

1. Der Igeltaktik
2. Dem Anpassen an die Umwelt

1. Bei der sogenannten „Igeltaktik“ schottet sich das Unternehmen komplett von seiner Umwelt ab. Dieser Vorgang leitet sich direkt vom Vertreter der Tierwelt ab, denn der Igel rollt sich zusammen, sobald er äußere Gefahren wahrnimmt. Diese Taktik funktioniert allerdings nur bis zu einem gewissen Maße. Bleibt man weiter beim direkten Beispiel des Igels, so kann man erkennen, dass er sich über Jahrtausende hinweg gegen seine natürlichen Feinde sehr gut verteidigen konnte. Schluss war dann jedoch mit dem nicht natürlichen Feind – dem Auto. Im Verhältnis zu den Möglichkeiten des Igels, war der Wandel der Umwelt zu stark. Daher kommt die Igeltaktik nur in Frage, wenn das Unternehmen z.B. eine Monopolstellung am Markt hat.<sup>16</sup>
2. Auf Grund des hohen Verdrängungswettbewerbes, müssen sich die Unternehmen ihrer Umwelt anpassen. Was hier im Speziellen bedeutet: Ordnung im System. Darunter versteht man, dass die Aufbau- und Ablauforganisation gewandelt werden muss, um ein erfolgreiches Überleben gewährleisten zu können. Da Betriebe aber auch soziale Systeme sind, weisen sie keine vollständige Ordnung auf. Ein technisches System reagiert im Vergleich zum sozialen strukturierter und programmierter, da alles vorgegeben ist. Beim sozialen System spricht man auch von einer sogenannten Komplexität. Das bedeutet, dass verschiedenste Reaktionsmöglichkeiten in einem begrenzten Umfang vorliegen. Begrenzt deshalb, da ansonsten Chaos entstehen würde. Würden z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens streiken, so könnte die Unternehmensführung auch nur begrenzt handeln (Aussperrung, direkte Gehaltserhöhung oder

---

<sup>16</sup> Vgl. Lauer (2014), S.14f.

Verhandlungen). Tendenziell wird jedoch nur so viel Komplexität zugelassen, die notwendig ist, um in der gegebenen Umwelt bestehen zu können.<sup>17</sup>

Um die Komplexität der Unternehmensumwelt zu verdeutlichen, spricht die Literatur von einem im Großen und Ganzen recht standardisierten Bild. So kann die Unternehmensumwelt in 6 unterschiedliche Kategorien unterteilt werden:

- Die soziale Umwelt  
Hart messbare Fakten (Soziodemographie)
- Die gesamtwirtschaftliche Umwelt  
Generelles wirtschaftliches Umfeld des Unternehmens
- Die politische Umwelt  
Rahmenbedingungen, Stabilität, Machtwechsel, ...
- Die Technologische Umwelt  
Technologischer Fortschritt, Forschung
- Die ökologische Umwelt  
Klimawandel, Knappheit von Ressourcen und Bodenschätzen
- Die institutionelle Umwelt
  - Physikalische Infrastruktur (z.B. Verkehr, Elektrizität, ...)
  - Intellektuelle Infrastruktur (z.B. Schulen, Forschungsinstitutionen, ...)<sup>18</sup>

### **2.2.2 Interner Wandel**

Neben den Einflüssen von außen, gibt es auch noch die internen Einflüsse, welche einen Wandel hervorrufen. Simpel und kurz erklärt könnte man sagen, dass der interne Wandel mit dem Wandel eines Menschen verglichen werden kann. Überträgt man diesen Ansatz, so bedeutet dies, dass ein Unternehmen ebenfalls so etwas wie Pubertät und Midlife-Crisis zu überstehen hat. Beim Menschen ist bekannt, dass nach der Überwindung einer solchen Periode, die persönliche Reife ansteigt. Genau das gleiche könnte man auf ein Unternehmen spiegeln – es wächst. Und exakt dieses Wachstum ist das Merkmal für einen internen Wandel. Die Reize kommen von Innen

---

<sup>17</sup> Vgl. Lauer (2014), S.15.

<sup>18</sup> Vgl. Lauer (2014), S.16f.

und nicht wie beim externen Wandel aus der Umwelt. Sie sind der Auslöser krisenhafter Situationen, die einen Change erforderlich erscheinen lassen.

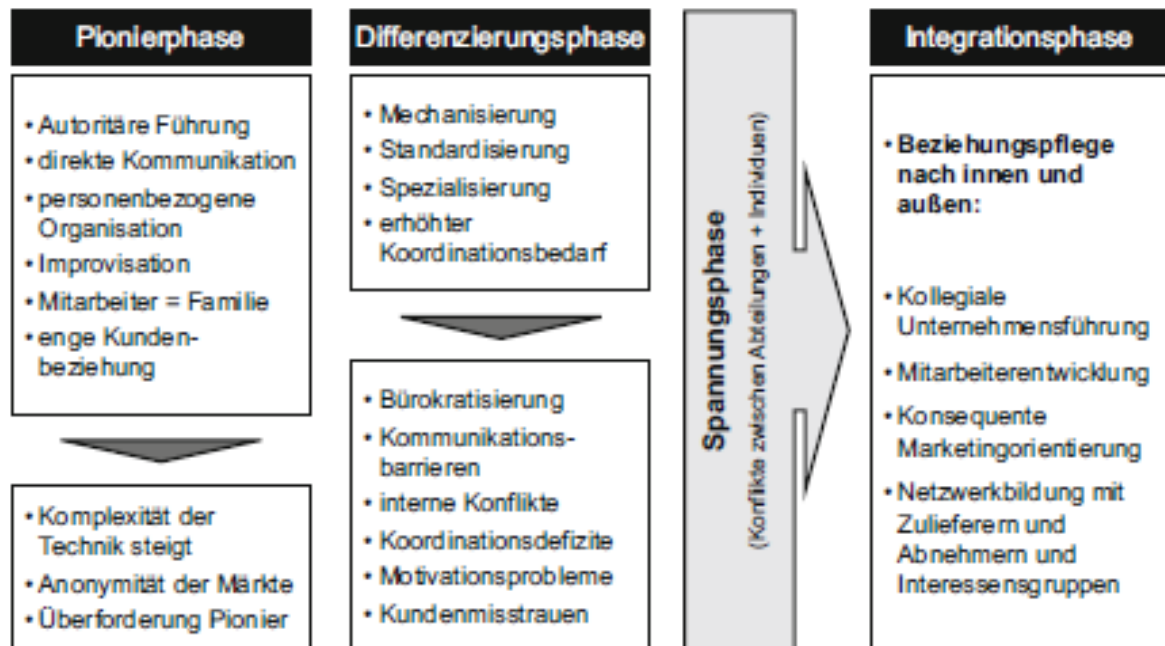


Abbildung 2-3: Lebenszyklus eines Unternehmens<sup>19</sup>

Wie in Abbildung 2-3 ersichtlich, teilt die Theorie den Entwicklungsprozess eines Unternehmens in 3 Phasen ein und spricht vom sogenannten Lebenszyklus. Dieser theoretische Ansatz stammt zum Großteil aus zwei Untersuchungen, von Lievegoed und Greiner. Beide Modelle haben eine große Übereinstimmung bzgl. der Hauptphasen festgestellt:

1. Pionierphase
2. Differenzierungsphase
3. Integrationsphase

#### 1. Pionierphase:

Die Pionierphase ist als der Gründungsphase zu verstehen. Es bestehen noch keine tiefen Strukturen, die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern läuft direkt ab. Der Unternehmensgründer agiert als

<sup>19</sup> Vgl. Lauer (2014), S.21f.

Familienoberhaupt. Der Kontakt zum Kunden ähnelt dem Kontakt zu den mitarbeitenden Personen. Wünsche werden direkt und unbürokratisch abgewickelt. Standardisierung von Leistungen und Produkten sind ebenfalls noch nicht im Betrieb verankert.

Auf Grund der Kreativität und Flexibilität beginnt das Unternehmen allmählich zu wachsen, wodurch es auf natürliche Weise an seine Grenzen stößt und eine Krise verursacht. Eine solche macht sich bemerkbar, wenn der Unternehmensgründer nicht mehr den direkten Kontakt zu jeder Kundin bzw. jedem Kunden pflegen kann. Auch wenn das geforderte Knowhow zur Leistungserbringung über die Unternehmenskernkompetenzen hinaus ragt. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, wodurch die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer gezwungen wird, Führungskräfte zu installieren und deren Tätigkeiten genau zu koordinieren. Wenn diese Krisensymptome auftreten, so steht ein interner Wandel an – es sollte zur Differenzierungsphase übergeleitet werden.

## 2. Differenzierungsphase:

In dieser Phase sollte das Unternehmen so ehrlich sein und erkennen, dass es kein Kleinbetrieb mehr ist. Die Probleme die durch das Wachsen entstanden sind, werden überwunden, indem die Geschäftsführung beginnt Aufgaben zu delegieren. Es können sich eigene Abteilungen mit eigenen Führungskräften an der Spitze bilden. Doch um dies weiterhin erfolgreich umsetzen zu können, muss ein höheres Maß an Standardisierung erreicht werden. Die negative Kehrseite ist allerdings die steigende Bürokratie. Wenn diese ein Übermaß annimmt kann es auch wieder zu Spannungen im Unternehmen kommen. Es können Kommunikationsprobleme auftreten, die Ineffizienz nach sich ziehen. Da der Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Abteilungen dramatisch ansteigt, wird oft auf die Kunden- bzw. Marktorientierung vergessen. Diese schleichend auftretenden Aspekte sind typisch für diese zweite Phase – dagegen hilft lediglich die sogenannte Integration – die 3. Phase.

### 3. Integrationsphase:

Das Schlagwort für die letzte Phase lautet Beziehungspflege. Dies erfolgt sowohl nach innen, als auch nach außen. Zu verstehen ist dies so, dass das anfangs vorherrschende menschliche Miteinander wieder auf höherer Ebene gepflegt werden sollte. Das kollegiale Führen der Mitarbeitenden ist hier genauso wichtig, wie die Pflege des Kontaktes zu Lieferanten und Kunden. Es sollte wieder in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Weiterentwicklungsmaßnahmen investiert werden. Gleichzeitig gilt es ein offenes Ohr der Kundin bzw. dem Kunden gegenüber zu haben, um ihr bzw. ihm bei der Weiterentwicklung ihres bzw. seines Produktes unter die Arme zu greifen.<sup>20</sup>

Manche Schlagwörter lassen sich nicht ausschließlich auf die menschliche Entwicklung projizieren, sondern auch auf Betriebe – das psychologische Erschöpfungsphänomen Burn-Out. Hier besagt die Theorie, dass ca. 70% der Unternehmenskrisen intern aus dem Erfolg heraus verursacht werden. Vier Gründe und ihre Erklärungen können diesbezüglich genannt werden:

1. Exzessives Wachstum
2. Unkontrollierter Wandel
3. Mächtige Unternehmensführung
4. Überzogene Erfolgsstruktur<sup>21</sup>

#### 1. Exzessives Wachstum:

Das prägende Schlagwort lautet hier Fremdkapital. Um ein außerordentliches Wachstum zu erlangen, wird meist sehr hohes Fremdkapital aufgenommen. Sehr oft kommt dies in Form von Mergers & Acquisitions (M&A) vor und ist der „Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, fremdfinanzierte Übernahmen, Outsourcing/Insourcing, Spin-offs, Carve-outs oder Unternehmenskooperationen. Auch die Branche der hiermit befassten Dienstleister wie Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer oder

---

<sup>20</sup> Vgl. Lauer (2014), S.22f.

<sup>21</sup> Vgl. Lauer (2014), S.25.

Investmentbanken wird unter Mergers & Acquisitions aggregiert<sup>22</sup> – welche in der Praxis sehr oft nicht funktionieren. Dazu können konjunkturell schwache Zeiten anstehen, die dann in Summe gesehen zur Insolvenz führen können.

## 2. Unkontrollierter Wandel:

Dieser Wandel tritt ein, wenn in sämtlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens absolute Sättigung herrscht und der Vorstand / die Geschäftsführenden, je nach Unternehmensform, versuchen zu diversifizieren. Hier beginnt das Unternehmen auf Grund des dauernden Wandels zu kollabieren.

## 3. Mächtige Unternehmensführung:

Spricht man von einer zu mächtigen Unternehmensführung, ist hier die Rede von einer dominanten, „visionärsähnlichen“ und selbstsicheren Person an der Spitze des Konzerns. Sie wirkt auf Grund vergangener Erfolge unkontrolliert und führt dazu, dass Wachstumsvisionen nicht kritisch hinterfragt werden und ihr demnach mit den entsprechenden Konsequenzen gefolgt wird.

## 4. Überzogene Erfolgskultur:

Erzielt ein Betrieb große Erfolge, so könnte es passieren, dass dieser sich großzügig zeigt. Überhöhte Gehälter und Sozialleistungen werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überreicht. Muss man diese wieder kürzen, entstehen Unverständnis und Demotivation, die sich wiederum auf Effizienz und Motivation negativ auswirken.<sup>23</sup>

## **2.3 Gestaltung des Changemanagement-Prozesses**

Wer Unternehmen verändern möchte, sollte es verstehen und mögliche Ansatzpunkte kennen. Ziel sollte es sein, die vielfältigen Ansätze zu einem vollständigen Konzept, bestehend aus Mensch, Organisation und Prozess, zusammenzuführen und ineinander wirken zu lassen. Doch dieses Vorhaben klingt einfacher als es sich in Wirklichkeit realisieren lässt. Prozesse, die dies ermöglichen, müssen durch ein vollständig durchdachtes Konzept dargestellt werden.

---

<sup>22</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_%26\\_Acquisitions](https://de.wikipedia.org/wiki/Mergers_%26_Acquisitions).

<sup>23</sup> Vgl. Lauer (2014), S.25.

Eine mögliche erfolgreiche Prozessgestaltung basiert auf den vorangegangenen Phasen, Strategien und Visionen. „Entscheidende Lösungsansätze hängen ganz eindeutig von der Qualität und Wirtschaftlichkeit der zu gestaltenden Geschäftsprozesse ab.“<sup>24</sup>

Spricht man vom Beginn der Prozessgestaltung, so beginnt man mit der Analyse der Ausgangssituation. Hier ist das Ziel eindeutig das Sammeln von Entscheidungskriterien, z.B. mit Hilfe des Pareto-Prinzips, auch besser bekannt als 80-20-Regel. Sie sind richtungsweisend für die Auswahl der Prozesse und deren Gestaltung bzw. Neugestaltung. Nachstehend sind einige wichtige Entscheidungen für die Auswahl angeführt:

1. Strategische Bedeutung des Prozesses
2. Funktionsfähigkeit des Prozesses
3. Machbarkeit der Prozessveränderung
4. Methodisches Vorgehen

#### 1. Strategische Bedeutung des Prozesses:

Ein Unternehmen hat festgelegte Ziele, die es prägen. Sie sind auf sämtliche Interessenspartnerinnen und Interessenspartner abgestimmt. Die aus der Gesamtstrategie abgeleiteten Ziele müssen konsequent umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, dass Abläufe konsistent sind und Probleme in der Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche minimiert werden. Daher muss schlussendlich geklärt werden, ob der ausgewählte Prozess zielführend für das Unternehmen ist.<sup>25</sup>

#### 2. Funktionsfähigkeit des Prozesses:

Hier sind zwei grundlegende Fragen zu klären:

- Wie gesund ist der Prozess?
- Wie stark weicht er von den gesetzten Zielen ab?

---

<sup>24</sup> Noé (2014), S.133.

<sup>25</sup> Vgl. Noé (2014), S.133ff.

Durch die Bewertung können mögliche Schwachstellen herauskristallisiert werden, aus welchen sich die Prozesse durch Vorgaben optimieren lassen. Mit Schwachstellen sind Effektivität und Effizienz gemeint. Die Effektivität ist richtungsweisend für die Zielerreichung (Output). Dargestellt wird sie durch die Gegenüberstellung von Ausrichtung auf die Kundenorientierung und die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Die Effizienz ist eine interne Maßgröße für die Erbringung der Prozessleistung. Sie bildet die Wirtschaftlichkeit des Verhältnisses von Input zu Output ab.

### 3. Machbarkeit der Prozessveränderung:

Die Machbarkeit und Erfolgchancen werden nur selten als Entscheidungskriterien herangezogen, was auch das Scheitern einiger Prozesse begründet. So können umfangreiche, über mehrere Bereiche einschließende Veränderungsprozesse ein hohes Risikopotenzial mitbringen. Abhängig von möglichen interessierten Sponsoren, die das Vorhaben einer Prozessveränderung verfolgen, werden meist der Umfang und die Kosten in Verbindung mit dem Nutzen vergessen. Des Weiteren können zum einen technische Probleme Schwierigkeiten verursachen, zum anderen sind es aber auch die bestehenden Barrieren in Form von Gewohnheiten, Besitzstandsdenken, sozialen Faktoren wie nicht gelebte Unternehmenskultur und negative Erfahrungen mit Veränderungen, Machtkämpfe oder einfach nur Desinteresse.

### 4. Methodisches Vorgehen:

In der Theorie findet man 2 grundlegende Geschäftsprozessentwürfe:

- Geschäftsprozessverbesserung (Business Process Improvement – BPI). Es wird von den bestehenden Prozessen ausgegangen. Die Schwachstellen und Probleme der Prozesse werden ermittelt und Verbesserungsmöglichkeiten durch Prozessveränderung / -optimierung erreicht – denken von links nach rechts.<sup>26</sup>
- Geschäftsprozess-Redesign (Business Process Redesign – BPR). Es wird ebenfalls von bestehenden Prozessen ausgegangen, jedoch leisten diese keinen Wertschöpfungsbeitrag. Komplett neue Prozesse werden hier nur als Ersatz für die bestehenden angesehen – denken von rechts nach links.

---

<sup>26</sup> Vgl. Noé (2014), S.133ff.



Die beiden Methoden BPI und BPR können gemeinsam angewendet werden. Sie können auch ineinander wirken, da sich beide mit denselben Prinzipien der Prozessgestaltung beschäftigen. Ob beide Modelle getrennt voneinander oder doch als Kombination auftreten, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Grund dafür sind die unterschiedlichen Input-Informationen der Schwachstellenanalyse, neue Anforderungen und Kosten- und Terminrahmen.<sup>27</sup>

Folgende Abbildung veranschaulicht den Ablauf eines Geschäftsprozessentwurfes. Als Flussdiagramm dargestellt, enthält sie alle wichtigen Phasen.

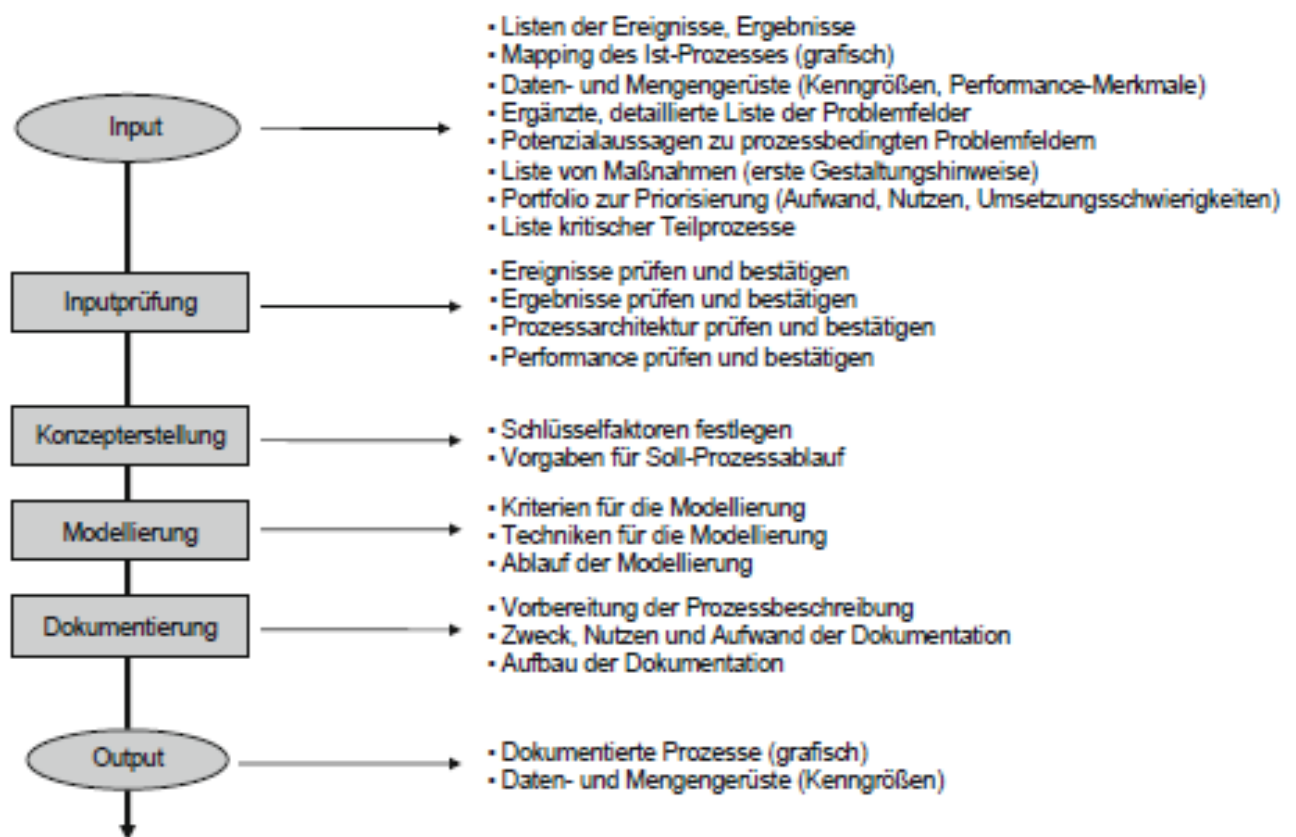


Abbildung 2-4: Ablauf des Geschäftsprozessentwurfes<sup>28</sup>

Wie in der vorherigen Abbildung 2-4 ersichtlich ist, gibt es eine Menge Faktoren die einen Prozessentwurf prägen. Jeden einzelnen exakt zu bearbeiten, wäre eine eigene wissenschaftliche Arbeit. Da dies jedoch nicht das Kerngebiet dieser Arbeit ist, wird

<sup>27</sup> Vgl. Noé (2014), S.135.

<sup>28</sup> Vgl. Noé (2014), S.218.

hier nur der Punkt „Konzepterstellung“ unter den folgenden Punkten 2.3.1 und 2.3.2 erläutert.

### **2.3.1 Erfolgreiche Prozessfaktoren festlegen**

An diesem Punkt des Veränderungs-Projektes werden alle gesammelten Informationen und Entscheidungskriterien zusammengeführt. Sie sollen den Projektverantwortlichen und -beteiligten unterstützen. Das Sammeln wird mit der Methode des „Kreativen Denkens“ in Form von Workshops abgehandelt. Es werden die prägendsten Schlüsselfaktoren berücksichtigt:

#### **1. Kunde als Schwerpunkt**

Hier sollte allen Beteiligten klar sein, dass es nicht nur externe, sondern auch interne Kunden gibt. Es gilt also die Anforderungen und die Zufriedenheit von beiden zu erfüllen.

#### **2. Vision und strategische Ausrichtung und Ziele als Triebfeder für den Prozessentwurf**

Die Vision ist der Idealprozess, welcher als Ausgangspunkt angenommen wird und die gestellten Anforderungen in jeder Hinsicht erfüllt. Durch das Berücksichtigen der Rahmenbedingungen ergibt sich dann der optimale Prozess.

#### **3. Unterstützen einer Wertekategorie**

Bei den Wertekategorien sollte eine angestrebt werden, die eine überragende Performance erreicht. Bei den übrigen gilt es, den jetzigen Industriestandard als Maßstab zu erreichen bzw. zu halten.<sup>29</sup>

#### **4. Prozessorientierung als Schwerpunkt**

Angestrebt wird hier das Schaffen eines Mehrwertes, das Ziel der Prozessorientierung lautet „Business Excellence“. Erreicht wird dies, indem man die Unternehmensabläufe in den Mittelpunkt stellt.

---

<sup>29</sup> Vgl. Noé (2014), S.221f.

## 5. Berücksichtigung der besten Praxiserfahrungen und Benchmarking-Ergebnisse

Wichtig ist die klare Vorstellung, wie die Praxiserfahrungen und die Benchmarking-Ergebnisse bestmöglich verwendet werden.

## 6. Festlegung von Regeln und Grundsätzen

- Prozessvereinfachung
  - Reduzieren der Komplexität
  - Schnittstellen reduzieren bzw. vereinfachen
  - Strukturieren der Arbeiten um den Prozess
- Effizienz und Effektivität
  - Vermeidung von Abweichungen / Fehlern bzw. vermindern von Doppel- und Nacharbeit
  - Abschaffen von unnötigen Unterbrechungen in der Prozesskette
  - Kostenstruktur verbessern
- Lernen und innovativ sein
  - „kreatives Denken“ fördern
  - Unterstützen und fördern von neuen Ideen und Innovationen
  - Agieren als lernende Organisation
- Transparente Modellierung
  - Workflow – Management (informationstechnische Unterstützung oder Automatisierung von Geschäftsprozessen)<sup>30</sup>

### **2.3.2 Wie läuft der Geschäftsprozessentwurf ab?**

Um einen Change-Prozess durchführen zu können gilt es, wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, erfolgreiche Faktoren zu ermitteln, zu analysieren und zu kategorisieren. Es sollten nur diese heraus gepickt werden, die auch dem Unternehmen zukünftigen Erfolg bringen können. Doch nur die Faktoren alleine sind nicht ausreichend, auch der Entwurf für Geschäftsprozess genießt hohe Priorität. In diesem Abschnitt der Gestaltung von Change-Prozessen werden Regeln und Vorgehensweisen festgelegt. Hier gibt es eine Vielzahl von Kriterien:

---

<sup>30</sup> Vgl. Noé (2014), S.222.

### Kriterium 1: Gewichtung / Klassifizierung von Prozessen

Hier wird prinzipiell unterschieden zwischen Kern-, Management-, Unterstützungs- und Teilprozessen. Ihre Gewichtung ist abhängig vom Einfluss auf die Erfüllung der Geschäftszwecke. Das Ziel sollte sein, die wichtigen Prozesse zu identifizieren und bei Veränderungen zu behandeln. Da die Ressourcen meistens begrenzt sind, werden hauptsächlich die Abläufe bearbeitet, aus deren Veränderung der größte Erfolg hervor geht. Im Soll-Prozessablauf werden diese auch als „Schlüsselprozesse“ bezeichnet. Also ein Prozess mit hoher Wertschöpfung.

### Kriterium 2: Beschreibung der Prozesse

Wie die Überschrift bereits aussagt, werden hier die gefilterten Prozesse beschrieben. Veranschaulicht wird dies durch die folgende Abbildung in Form eines Flussdiagrammes.<sup>31</sup>

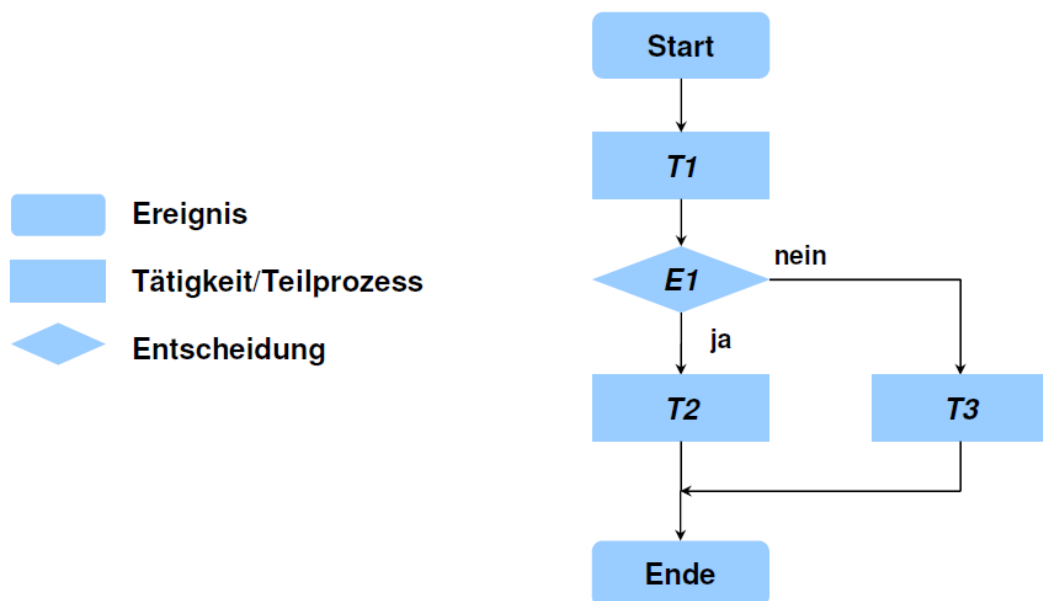


Abbildung 2-5: Flussdiagramm für eine Prozessbeschreibung<sup>32</sup>

### Kriterium 3: Prozessüberblick aktualisieren

Beim Prozessüberblick werden Tätigkeiten, das Zusammenspielen der einzelnen Tätigkeiten, Informationsflüsse und Schnittstellen dargestellt. Für das Visualisieren

<sup>31</sup> Vgl. Noé (2014), S.223f.

<sup>32</sup> Vgl. Wille, S.15.

kann auf folgende Tools zurückgegriffen werden: Prozessdiagramm (mit oder ohne Zuordnung der Organisationseinheit), Prozessflussdiagramm mit Ein – und Ausgaben, integriertes Prozessflussdiagramm.

Sie alle haben gegenüber der anderen Tools ihre Vor- und Nachteile. So sind lineare Prozessdiagramme leichter zu erstellen, jedoch übermitteln sie nicht viele Informationen. Prozessdiagramme mit Zuordnung der Organisationseinheiten, auch genannt „Line-of-Visibility“-Charts (LOV-Charts), stellen die direkten Schnittstellen dar und es ist bestens ersichtlich, welche Organisationseinheit für welchen Prozess zuständig ist. Prozessflussdiagramme mit Ein- und Ausgaben übermitteln außerdem noch die Information der Verantwortlichkeit und es wird generell zwischen Informationen und Dokumenten unterschieden. Die integrierte Ablaufbeschreibung ist eine Kombination aus zuvor erfahrenen Informationen. Allerdings kommen hier noch die sogenannten Messpunkte hinzu, zu denen vom Prozessverantwortlichen relevante Messkriterien definiert wurden.<sup>33</sup>

#### **Kriterium 4: Prozessinformationen erstellen**

Prozessinformationen beinhalten eine eindeutige Identifikation, eine inhaltliche und fachliche Beschreibung. Zusätzlich können Verweise auf den, für den Prozess relevanten Methoden des Qualitätsmanagements gegeben werden. Es können aber auch mögliche Risiken und Nebenwirkungen, die auf folgende Prozesse Auswirkungen hätten, erfasst werden. Dies ist wichtig, da die Veränderungen eines einzelnen Prozesses auch Auswirkungen auf das gesamte System haben können. Ebenso von Vorteil sind die möglichen Risiken und Nebenwirkungen für das Risikomanagement, um das Gesamtrisiko besser einschätzen zu können und eventuelle Maßnahmen gezielter treffen zu können.

#### **Kriterium 5: Domain-Informationen erstellen**

Diese Art von Information beschreibt den Anwendungsbereich eines jeden Prozesses. Es vereinfacht das Wiederverwenden des Prozesses, da genau definiert ist auf welche Dienstleistungen und Produkte er anwendbar ist. Dieses Kriterium wird hauptsächlich

---

<sup>33</sup> Vgl. Noé (2014), S.224ff.

zum Kategorisieren von Prozessen verwendet und wird am sinnvollsten als Matrix dargestellt.

### **Kriterium 6: Datenflüsse erstellen**

In den Datenflüssen werden sämtliche Daten, Informationen, Dokumente, Formulare, usw. festgehalten. Somit erfolgt hier die Beschreibung aller Kommunikationswege, -objekte und -medien eines Prozesses. Folgende Analysen können erstellt werden:

- Informationsfluss (Welchen Weg nimmt eine Information durch das Unternehmen?)
- Abhängigkeiten (Wer muss auf wessen Informationen warten?)
- Strategische Prozesse (Welche Prozesse schaffen besonders viele Infos?)
- Informationsnutzung (Welche Prozesse benötigen besonders viele Infos?)
- Informationsbedarf (um den Zugriff auf bestimmte Informationen mit entsprechender Berechtigung zu regeln)<sup>34</sup>

### **Kriterium 7: Ressourcen erfassen**

Alle beteiligten Ressourcen (Personen, Maschinen, Räume, usw.) werden hier erfasst. Wenn möglich sollte auch die Qualifikation der Ressource erfasst werden.

### **Kriterium 8: Kennzahlen festlegen**

Das Festlegen der Kennzahlen macht die Prozesse messbar. Sie dienen als Basis der Prozessverbesserung und sollen bereits in Verbindung mit der Planung mit Zielwerten festgelegt werden. Außerdem dienen Kennzahlen dem Monitoring, helfen beim Feststellen von Veränderungen im Unternehmensumfeld, erkennen geänderter Kundenanforderung und vergleichen von Ist- und Soll-Prozessen.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Noé (2014), S.226ff.

<sup>35</sup> Vgl. Noé (2014), S.229f.

## 2.4 Changemanagement Modelle – Strategien

Im vorangegangenen Kapitel wurde ein Überblick zur Gestaltung eines Wandlungsprozesses vermittelt. Um einen erfolgreichen Wandel vornehmen zu können, müssen nicht nur die Kriterien und Auslöser bekannt sein, sondern auch die unterschiedlichen Modelle, die als Werkzeug dienen. Welches das geeignetste Verfahren zur Steuerung des Prozesses ist, muss individuell herausgefiltert werden.

Grundlegend unterscheidet man durch die verschiedenen Veränderungsstrategien voneinander. Die bekanntesten sind die Evolutions- und die Revolutionsstrategie. Kennzeichnend liegen ihre Unterschiede in den einzelnen Phasen:

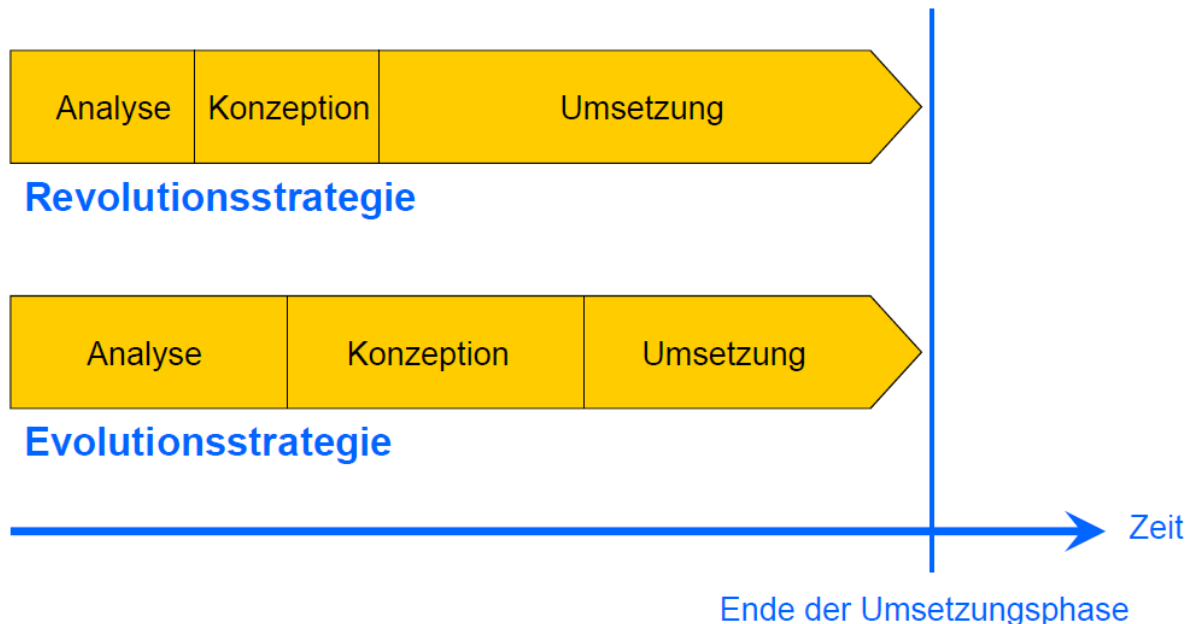


Abbildung 2-6: Phasen der Veränderungsstrategien<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Prof. Dr. Meister (2015), S.145, Lehrmaterial.

### **2.4.1 Revolutionstheoretischer Ansatz**

Revolution bedeutet, „umwälzende, bisher Gültiges, Bestehendes o.Ä. verdrängende, grundlegende Neuerung, tief greifende Wandlung“<sup>37</sup>. Der Begriff stammt vom französischen *révolution* – Umdrehung, Umwälzung, aber auch vom lateinischen *revolutum* – revoltieren.

Allgemein gilt eine Revolution als grundlegend und nachhaltig. Der Wandel eines oder mehrerer Systeme erfolgt jedoch meist abrupt oder recht kurzfristig.

Die Revolutionsstrategie wird durch einen steigenden Wandlungsdruck ausgelöst. Dieser entsteht durch ineffiziente Unternehmensstrukturen und muss daher schnell und umfassend abgewehrt werden, durch tiefgreifende Veränderungen in den Abläufen. In der Regel wird der revolutionstheoretische Ansatz mit Hilfe des Top-Down-Prinzips (siehe Kap. 2.4.2) realisiert. Der Unternehmenskontext spricht vom Business Process Reengineering.<sup>38</sup> Merkmale der Revolutionsstrategie:

- Changes werden nach dem Top-Down-Prinzip durchgeführt
- Radikale Strukturveränderungen
- Ausschluss der Betroffenen aus der Veränderungsplanung
- Wird am Tag X schlagartig eingeführt
- Analyse und Konzept liegen relativ rasch vor – Zeitvorteil in Krisensituationen
- Bei den Betroffenen fehlt die Akzeptanz – auftretende Widerstände
- Umsetzphase wirkt unstabil

### **2.4.2 Top-Down (retrograde Planung)**

Das sogenannte Top-Down-Prinzip stammt aus der Kommunikation. Wie der Begriff es bereits verrät, erfolgt hier die Kommunikation von oben nach unten (engl. *top* = Spitze; *down* = unten). Als theoretisches Beispiel könnte ein beliebiges Projekt der Elektrotechnik hergenommen werden. Hier gibt es eine Projektleiterin oder einen Projektleiter, der den Begriff „Top“ verkörpert. Er ist es, der das Projekt navigiert und steuert. Unter ihm kann es dann mehrere Arbeitsgruppen geben, in denen wieder

---

<sup>37</sup> <http://www.duden.de/node/662683/revisions/1381095/view>.

<sup>38</sup> Vgl. Stieglitz (2008), S.41.



jeweils ein eigener Gruppenleiter installiert ist oder es direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Zusammengefasst und kurz erläutert bedeutet das, dass Pläne und Vorgaben von den Führungskräften ausgearbeitet werden, welche von den ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden.

Abbildung 2-7 veranschaulicht nochmals das Prinzip. Der Projektleiter definiert eine nach Normen und Richtlinien dimensionierte Schaltanlage. Ohne eventuelle Ausführungsschwierigkeiten oder Machbarkeitsüberprüfungen, wird die Lösung vorgegeben, in diesem Falle eine Schaltanlage.

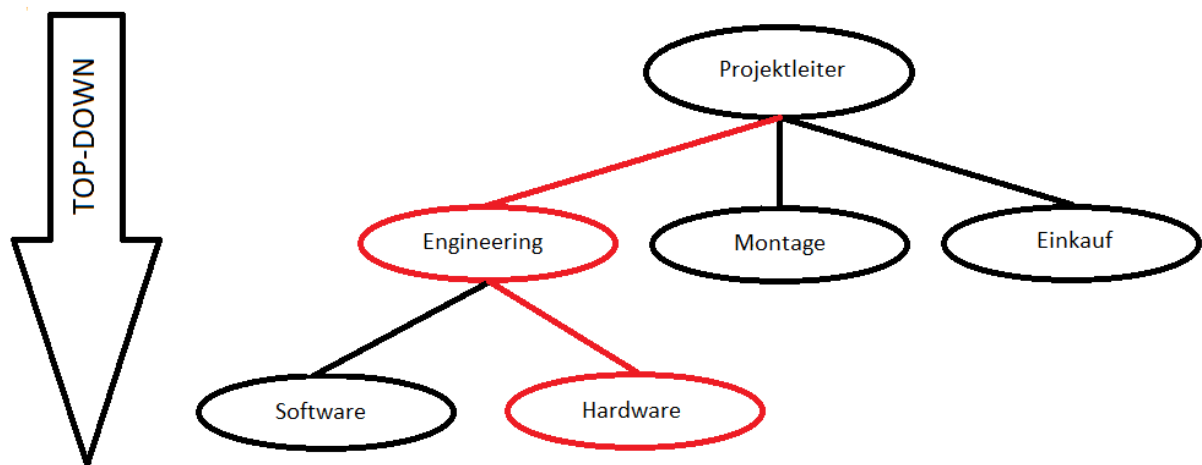


Abbildung 2-7: Top-Down-Ansatz<sup>39</sup>

Ein anderer Begriff für Top-Down ist die sogenannte Bombenwurfaktik. Der Begriff wird von den Auswirkungen abgeleitet. Die Veränderungen werden von Experten am Reißbrett entworfen und wirken deshalb wie eine Bombe auf die bestehende Organisation. Dies gilt nur unter der Annahme, dass es nur eine mögliche optimale Lösung gibt.

### 2.4.3 Evolutionstheoretischer Ansatz

Evolution bedeutet, „langsame, bruchlos fortschreitende Entwicklung besonders großer oder großräumiger Zusammenhänge“<sup>40</sup>. Der Begriff stammt vom lateinischen *evolvere* – Entwicklung.

<sup>39</sup> Eigenerstellung, Jörg Peter.

<sup>40</sup> <http://www.duden.de/node/676435/revisions/1381262/view>.

Die Evolutionsstrategie gilt als eine allgemein verwendbare Heuristik – „Lehre, Wissenschaft von den Verfahren, Probleme zu lösen“<sup>41</sup> – zur Lösung von Entscheidungsproblemen und als vielversprechendes Denkmodell. Sie gilt von der Ausrichtung her ebenfalls als systemtheoretische Perspektive unterscheidet sich jedoch inhaltlich davon. Hier wird unterstellt, dass Unternehmen einem natürlichen Ausleseprozess unterliegen. Langfristig können Unternehmen nur überleben, indem es ihnen bestmöglich gelingt, sich an ihre Umwelt anzupassen.<sup>42</sup>

Gleich der Systemtheorie befasst sich die Evolutionstheorie mit den interdisziplinär gültigen Prinzipien, gemeint sind die Prinzipien von der Variation, der Selektion und der Retention. Gegenwärtig haben sich in der Betriebswirtschaftslehre jedoch vielmehr verschiedene evolutionstheoretische Ansätze gebildet. „Diese Entwicklung scheint nachvollziehbar, wenn davon ausgegangen wird, dass innerhalb der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Untersuchungsobjekte vorliegen, auf welche die o. g. Prinzipien zwar grundsätzlich allesamt anwendbar sind, jedoch unterschiedlicher Interpretationen bedürfen. So steht das Prinzip der Variation in der biologischen Evolutionstheorie für die zufällige Veränderung des Erbgutes eines Lebewesens, die Selektion für die Auslöschung veränderten Erbgutes aufgrund einer unzureichenden Umweltanpassung, die Retention hingegen für die Weitergabe veränderten Erbgutes von einer Generation an die nächste aufgrund einer ausreichenden Umweltanpassung.“<sup>43</sup> Der meist verbreitetste evolutionstheoretische Ansatz in der Unternehmensführung sei nach Kieser/Woywode der populationsökologische Ansatz. Geprägt wird dieser Ansatz durch:

- Im Mittelpunkt stehen die Branchen, bezeichnet auch als Unternehmenspopulation. Sie grenzen sich durch sogenannte Comps – ist die Fertigkeit der Kombination von Wissen in Bezug auf inhaltliches und methodisches Wissen – voneinander ab. Der Wechsel zwischen Branchen ist in einem Unternehmen durch die organisatorische Trägheit begrenzt.
- Als Variation gilt eine gezielte oder zufällige Veränderung von Comps bei bestehenden Unternehmen. Initiiert durch Veränderungen in der

---

<sup>41</sup> <http://www.duden.de/node/682397/revisions/1091760/view>.

<sup>42</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.43.

<sup>43</sup> Schulenburg (2008), S.85.

Unternehmensumwelt, z.B. neue Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse, Variation von Comps.

- Eine Selektion wird auf Gesamtunternehmensebene wirksam. Es wird davon ausgegangen, dass Comps durch ihre organisatorische Trägheit relativ konstant sind. Deshalb unterliegen Unternehmen einem Lebenszyklus, welcher mit dem Ausscheiden aus dem Markt endet. ( Verkauf oder Fusionierung, Liquidation). Wird jedoch davon ausgegangen, dass eine Variation von Comps möglich ist, in Form von Anpassung an die Umweltanforderungen, so unterliegt ein Unternehmen nicht zwingend dem Lebenszyklus.
- Retention kann nur dann erfolgen, wenn Comps der Art gut an die Umweltanforderungen angepasst sind, so dass sie den Fortbestand eines Unternehmens sichern können.<sup>44</sup>

Das Modell von Malik stellt folgende Grundprinzipien einer evolutionstheoretisch geleiteten Unternehmensführung:

- Unternehmensführung bedeutet Systemführung
- Unternehmensführung ist die Aufgabe vieler
- Veränderungsprozesse können vom Management lediglich indirekt beeinflusst werden
- Der Wunsch nach Verbesserung soll das Handeln des Managements leiten
- Getroffene Entscheidungen sollten revidierbar sein

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass Unternehmen komplexe Ganzheiten sind und die Entwicklung vom Zusammenspiel struktureller und verhaltensbezogener Variablen und der Umwelt abhängt. Merkmale der Evolutionsstrategie:

- Changes werden nach dem Bottom-Up-Prinzip durchgeführt
- Kontinuierliches Verbessern

---

<sup>44</sup> Vgl. Schulenburg (2008), S.85ff.

- Der Betroffene wird zum Beteiligten
- Geplante Maßnahmen werden sukzessive umgesetzt
- Hoher Identifikationsgrad
- Breites Basiswissen – das Wissen des Mitarbeiters wird genutzt
- Bei hoher Umweltdynamik zu langsam – zeitaufwendiges vorgehen

#### 2.4.4 Bottom-Up (progressive Planung)

Wie der Begriff ebenfalls vorwegnimmt, funktioniert hier der Kommunikationsfluss von unten nach oben (engl. Bottom = Boden; up = nach oben). Also exakt umgekehrt, wenn man es mit der Top-Down-Methode vergleicht. Um einen Vergleich zu erhalten, bleiben wir ebenfalls beim Beispiel eines einfachen Projektes in der Elektrotechnik. Anhand der einzelnen definierten Vorgaben, entwickeln die zum Projekt zugehörigen Personen eigene Lösungsansätze, treffen konkrete Maßnahmen oder treffen selbstständig notwendige Veränderungen, um das vorgegebene Ziel erfolgreich zu erreichen. Das zufriedenstellende Ergebnis wird dann von unten nach oben kommuniziert. Im Fall der Schaltanlage wäre es dann der komplette Dokumentationssatz in elektronischer Form (Stromlaufplan) und die bereits ausgewählten Komponenten und Schaltgeräte, welche anschließend bestellt werden müssen. Dieses Verfahren findet man unter dem Schlagwort institutionelles Unternehmertum.

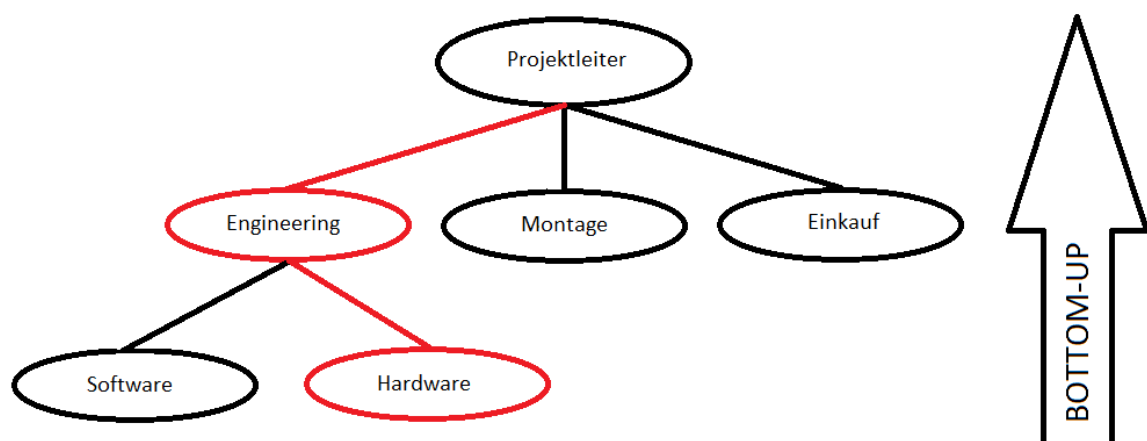


Abbildung 2-8: Bottom-Up-Ansatz<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Eigenerstellung, Jörg Peter.

### 2.4.5 Gegenstromverfahren (mixed planning)

Dieses Verfahren stellt einen Mix aus den beiden vorangegangenen Methoden dar. Hier soll die Führungskraft einer Ebene, die für das Umsetzen zuständig ist, auch das Erstellen solcher Pläne durchführen. Es erfolgt zuerst ein Top-Down-Vorlauf, der der Plankonkretisierung bis auf die untersten Ebenen dienen soll. Darauf folgt der Bottom-Up-Vorgang, der so eine Art der Korrektur darstellt und zu einer möglichen schrittweisen Konsensfindung aller Beteiligten führt. Vorteil dieses Verfahrens ist es, dass man über die untergeordneten Ziele, ohne die übergeordneten Ziele zu kennen, entscheiden kann. Dasselbe gilt umgekehrt.

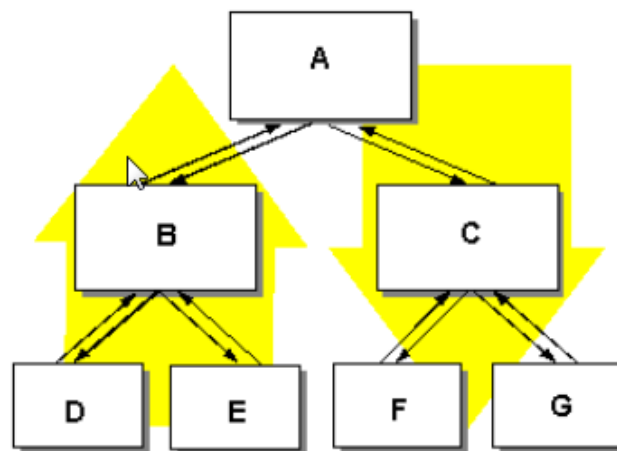


Abbildung 2-9: Gegenstromverfahren<sup>46</sup>

## 2.5 Erfolgsfaktor Mensch

Es gibt eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren, die über den Ausgang eines Change-Prozesses entscheiden, z.B. Vision, Kommunikation, Partizipation, Integration, Projektorganisation, um nur einen kurzen Auszug zu nennen. Zudem gibt es den Erfolgsfaktor Mensch oder besser gesagt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollen hier besonders hervorgehoben werden, um die Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden für das Unternehmen zu verdeutlichen. Denn nur eine zufriedene Mitarbeiterin oder ein zufriedener Mitarbeiter ist eine gute bzw. ein guter.

<sup>46</sup> Vgl. Hönicke (1998), Internetbeitrag.

Das Scheitern von Veränderungsprozessen ist keineswegs eine Seltenheit, wie sämtliche Studien immer wieder belegen. Als Hauptprobleme erweisen sich hier Widerstände der ausführenden Belegschaft, oder auch des mittleren Managements. Problematisch ist es deshalb, weil die Ursachen meist nicht auf den ersten Blick erkennbar sind, da es sich um psychologische Abwehrreaktionen, Missverständnisse in der Kommunikation oder die sogenannte „Angst vor Neuem“ handelt. In der Realität können die soeben genannten Reaktionen in Form von direktem Widerspruch bis hin zu Kündigungen erscheinen. Das Ausmaß dieser Erscheinungen hängt zum einen von der Persönlichkeitsstruktur ab, zum anderen von der Kultur des Unternehmens. Um gravierendere Auswirkungen im Unternehmen zu vermeiden, sollten diese Widerstände ernstgenommen werden und nicht mit disziplinären Maßnahmen unterdrückt werden. Dadurch würde eine kontraproduktive Wirkung erreicht werden.<sup>47</sup>

### **2.5.1 Erfolgsfaktor ausführende Mitarbeiterin bzw. ausführender Mitarbeiter**

Laut einer Studie des Hernstein-Institutes sehen vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personen des mittleren Managements geplanten Veränderungen kritisch entgegen (Abbildung 2-10).

Erschwerend kann gesagt werden, dass es erklärungsbedürftige und nichterklärungsbedürftige Widerstände gibt. Dies hängt von der Art der Veränderung ab. So wären z.B. Entlassungen von Personen des Unternehmens, Gehaltskürzungen oder Entmachtungen in der Hierarchie nicht erklärungsbedürftige Widerstände. Das bedeutet, dass der Vorstand, der Aufsichtsrat oder die Investoren zu den Treibern eines Wandels gehören und bereits gravierende Widerstände prognostizieren konnten.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Lauer (2014), S.47.

<sup>48</sup> Vgl. Lauer (2014), S.50.

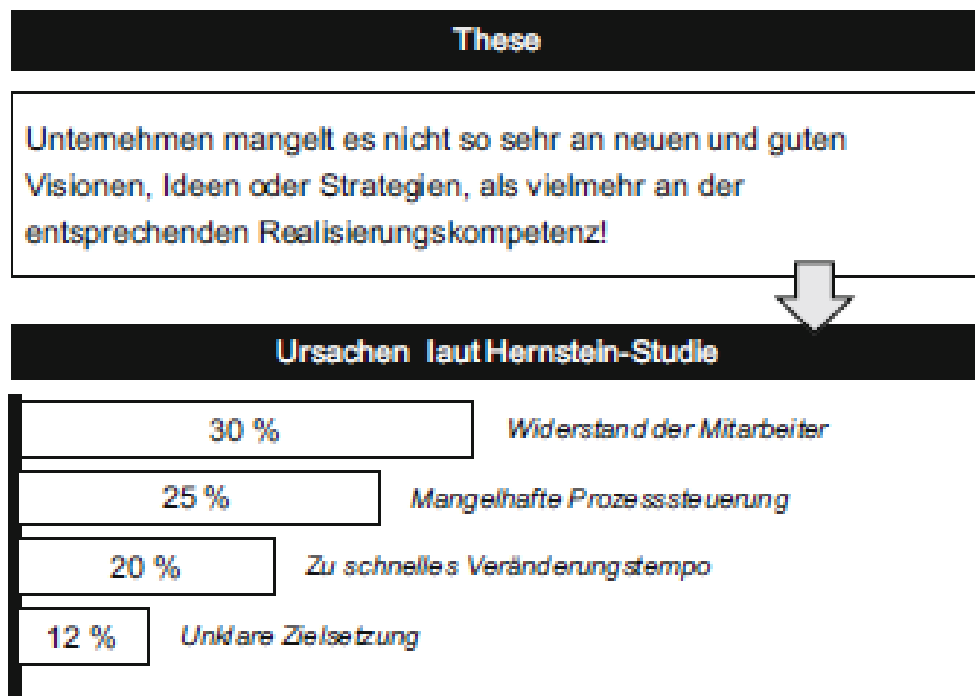


Abbildung 2-10: Ursachen gescheiterten Wandels<sup>49</sup>

Das komplette Gegenteil stellen die sogenannten erklärungsbedürftigen Widerstände dar. Sie scheinen für die antreibenden Personen eines Wandels schwer vorstellbar und händelbar zu sein, da es auf die ausführenden Personen persönlich keine Veränderungen mit sich zieht. Dieses Phänomen tritt sehr oft bei wachsenden Unternehmen auf. Hier müssen zwangsläufig Veränderungen getroffen werden, die positiver Natur entstammen, jedoch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht so angesehen werden. Mehrere Aspekte können hier verursachend genannt werden:

- Generelles Ablehnen des zunächst Fremden
- Phänomen der Reaktanz
- Kommunikative Missverständnisse<sup>50</sup>

Die Wurzeln für das generelle Ablehnen des zunächst Fremden liegen laut psychologischer Forschung an universellen Mechanismen. Sie sind für das Verursachen von Vorurteilen verantwortlich. Selbst wenn 90% Gleichheit vorliegt, so werden nur die Merkmale, die einen Unterschied darstellen, wahrgenommen. Treten

<sup>49</sup> Vgl. Lauer (2014), S.48.

<sup>50</sup> Vgl. Lauer (2014), S.50f.

diese dann in Form von neuen Personen oder Gruppen auf, ist eine sachlich unbegründete Ablehnung nicht unwahrscheinlich. Bei Gruppen kommt auch noch die sogenannte Polarisierung dazu. Das bedeutet, dass neue Gruppen sich demnach in ihrer Position verstärken und es so zu Konflikten kommen kann. Ein einfaches Beispiel könnte eine externe Beraterin oder ein externer Berater sein.

Eine gewichtige Rolle spielt auch das Phänomen der Reaktanz. Es wurde zuerst von Brehm (1956) formuliert und bezeichnet den Hang des Menschen, auf Freiheitsbeschränkungen mit Widerstand zu reagieren. Der Widerstand zielt hier auf das Retourerlangen der Freiheit oder auf einen möglichen Ersatz ab. Da ein Wandel Veränderungen mit sich bringt, so verändern sich automatisch bestehende Regeln und Verhaltensweisen. Dadurch entsteht Reaktanz in zweifacher Weise. Einerseits werden die neu ausgegebenen Regeln und Verhaltensweisen als Einschränkung aufgefasst, andererseits werden die alten Regeln und Verhaltensweisen für die ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umso attraktiver erscheinen, da sie ja „von oben“ nicht mehr gewollt werden.

Als drittes stehen die kommunikativen Missverständnisse für erklärungsbedürftige Widerstände. Bei der Kommunikation auf dieser zwischenmenschlichen Ebene gibt es eine Reihe von potenziellen Fehlerquellen. Da zwischen dem was jemand als Botschaft ausgeben möchte und jemand als Empfänger tatsächlich versteht, gilt die Kommunikation grundsätzlich als störungsanfällig. Dies kann durchaus unbewusst vorkommen, da das Verständnis eine wesentliche Rolle spielt. Kurz gesagt: Beim sogenannten Sender liegt ein Unterschied zwischen dem was er sagt und meint und beim Empfänger liegt ein Unterschied zwischen dem was er hört und was verstanden wird. Wie sich hier erkennen lässt kann es bei einer Person intern bereits zu Störfällen kommen. Und dann gibt es auch noch die Schnittstelle zwischen Sender und Empfänger.<sup>51</sup>

Doch nicht nur auf Grund ihres Erklärungsbedürfnisses unterschieden sich Widerstände, sie werden auch durch ihre Erscheinungsform geprägt.

„Mithilfe der Dimensionen aktiv vs. passiv sowie verbal vs. nonverbal lassen sich vier verschiedene Erscheinungsformen von Widerständen unterscheiden.“<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Lauer (2014), S.51ff.

<sup>52</sup> Lauer (2014), S.53.



#### 1. Widerspruch:

Hier ist die Rede von einem direkt verbalen Widerstand. Er kann von einer einfachen Gegenargumentation bis hin zur Drohung reichen.

#### 2. Aufregung:

Zu dieser Kategorie gehören die allgemeine Aufregung und Gerüchte, weshalb auch die Rede von einer aktiven nonverbalen Erscheinungsform die Rede ist. Die delegierende Ebene des Wandels bemerkt eine unstimmige Atmosphäre, doch die Betroffenen kommunizieren ihren Unmut nicht weiter.

#### 3. Ausweichen:

Unter diesem Begriff versteht man einen verbalen Widerstand, welcher sich jedoch nur indirekt auf den Gegenstand des Streits bezieht – in der Mundart spricht man von einem „Hosenscheißer“. Typisch hierfür ist es, wenn Debatten ins lächerliche gezogen werden. Ebenfalls symptomatisch ist das heftige Diskutieren über scheinbar Unnötiges.

#### 4. Lustlosigkeit:

Diese Variante ist am wenigsten erkennbar. Sie wird durch Unaufmerksamkeit, Müdigkeit oder tatsächliches Fernbleiben vom Arbeitsplatz angezeigt. Indizien sind das mögliche Ansteigen von Burn-outs oder die innere Kündigung von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern.<sup>53</sup>

### **2.5.2 Erfolgsfaktor Leadership**

„Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation.“<sup>54</sup>

Doch nicht nur die ausführenden Personen des Unternehmens spielen eine wichtige Rolle. Obwohl sie es sind, die es am meisten zu spüren bekommen, wenn sich im Unternehmen etwas verändert, müssen auch die Initiatoren für einen Change bestimmte Führungseigenschaften mitbringen. Diese sind richtungsweisend für Erfolg

---

<sup>53</sup> Vgl. Lauer (2014), S.53f.

<sup>54</sup> Sprenger, Pläßmann (2010), S.192.

oder Misserfolg. In diesem Sinne spricht man vor allem zwei Führungsstile an, der transformatorische und der transaktionale. Ersteres bedeutet Führung im Sinne des Wandels. Detaillierter übersetzt: Die Motivation und Inspiration der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters steht im Vordergrund. Die Führungskraft sollte die Eigenschaften eines Visionären besitzen und ein authentisches Auftreten mitbringen. Der Erfolg sollte vorgelebt werden. Diesem Stil gegenüber steht der transaktionale. Er steht für Disziplin, Ordnung und Beständigkeit. Grundlegend gilt jedoch, umso weiter voran geschritten ein Change-Projekt ist, umso mehr gilt es, den Prozess exakt zu planen und steuern. Oft macht es die richtige Mischung aus den beiden Führungsstilen aus.<sup>55</sup>

<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Transformatorische</b>
<b>Sorge für Ordnung und Beständigkeit im komplexen Großunternehmen!</b>	<b>Führung im eigentlichen Sinne, mit dem Gedanken des Wandels verbunden!</b>
<b><u>Führungsstil:</u></b> analytisch, sach-orientiert, planend, kontrollierend  <b><u>Ergebnis:</u></b> = Dinge richtig tun (Effizienz)	<b><u>Führungsstil:</u></b> kommunikativ, motivierend, inspirierend, Sinn vermittelnd  <b><u>Ergebnis:</u></b> = die richtigen Dinge tun (Effektivität)

Abbildung 2-11: Arten von Führungsstilen<sup>56</sup>

Dass die Person an erster Stelle der Erfolgsfaktoren steht, kann begründet werden. Startpunkt eines jeden Changes ist ein Initiator, der nicht unbedingt aus der Führungsebene kommen muss. Wenn diese Rolle erfolgreich gelebt wird, sorgt dieser Initiator für folgende Erfolgsbeiträge:

<sup>55</sup> Vgl. Lauer (2014), S.85.

<sup>56</sup> Vgl. Lauer (2014), S.87.

1. Wandlungsbereitschaft erzeugen:

Hier gilt es durch die Schaffung eines entsprechenden Klimas, jede einzelne Person im Unternehmen zu beteiligen und seine Wandlungsbereitschaft zu aktivieren zu fördern.

2. Ausreichend Orientierung vermitteln:

Die Orientierung ist neben der Motivation der wichtigste Aspekt um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Darum ist es wichtig, dies als Führungskraft zu erfüllen um den Prozess zu initiieren und zu steuern.

3. Motivation aufrecht halten:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Wandel zu begeistern ist nur die eine Seite. Ist dies bereits gelungen, gilt es diese Motivation während des laufenden Wandlungsprozesses aufrecht zu halten.

4. Den Wandlungsprozess effizient steuern:

Eine leitende Hand muss sein. Motivation und Inspiration sind nur Grundbausteine auf die aufgebaut werden kann. Doch um dies nicht in die kontraproduktive Richtung gleiten zu lassen, ist eine koordinierende und ordnende Hand von enormer Bedeutung. Aufgaben wie Organisation und Planung werden im Rahmen des Wandels ebenfalls benötigt.<sup>57</sup>

Wie sich auch hier nur unschwer erkennen lässt, dürfte es praktisch nicht möglich sein, dass eine Person alle 4 Punkte gleichzeitig erfüllen kann. Die ersten drei Faktoren können ineinander verstrickt wiedergegeben werden, doch der vierte ist ein sogenannter Querschläger. Oftmals verträgt sich Motivation und Disziplin nicht. Deshalb gilt es wiederholt, dass nur die richtige Mischung den Erfolg bringen kann. Genau diese Mischung kann nicht stur und theoretisch vorgegeben werden. Das ausgewogene Verhältnis muss zuerst erkannt und dann in weiterer Folge vermittelt werden. Dies ist von Person zu Person unterschiedlich und genau das macht es auch aus.

---

<sup>57</sup> Vgl. Lauer (2014), S.86.

### **3 Motivation im Personalbereich**

In Kapitel zwei, Changemanagement, wird bereits ersichtlich, wie wichtig jede einzelne Person für das gesamte Unternehmen ist. Sie bilden das grundsätzliche Fundament. Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig die Motivation jeder einzelnen Arbeitskraft zu fördern und hoch zu halten. Mit Motivation kann Müdigkeit und Erschöpfung überwunden werden und sichert uns einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte. Außerdem können Ziele danach gerichtet werden und sie stärkt uns, die Richtung zu halten, auch wenn mögliche Ablenkungsreize uns vom Weg ablenken könnten. „Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Ausdauer unseres Handelns.“<sup>58</sup>

Motivation kann mit Sicherheit über Erfolg oder Misserfolg in einem Unternehmen entscheiden. Denn der entscheidende Faktor ist das Engagement eines Einzelnen oder aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Entscheidend deshalb, weil es angesichts der hart umkämpften Märkte ein wichtiger Faktor der Wettbewerbsfähigkeit zwischen zwei Konkurrenten ist.

An diesem Punkt sind die Führungskräfte im Unternehmen gefragt. Ihre Aufgabe ist es, einzelne Arbeitskräfte oder ein gesamtes Team zu bestmöglichen Leistungen zu führen. Gleichzeitig sollen jedoch die gesetzten Anforderungen optimal erfüllt werden.<sup>59</sup>

#### **3.1 Was ist Motivation?**

„Die bewusst geplante, zukunftsorientierte – kurzweg strategische – Entwicklung der Ressource Personal ist aus Unternehmenssicht elementar, spielt sie doch eine Schlüsselrolle zur Aufrechterhaltung und zum Ausbau der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.“<sup>60</sup>

Motivation kann von innen und außen wirken. Ersteres weist auf die Innenseite eines handelnden Menschen hin, auf seinen Drang, seine Strebungen, seine Wünsche oder

---

<sup>58</sup> Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger (2014), S.1.

<sup>59</sup> Vgl. Niermeyer (2007), S.7ff.

<sup>60</sup> Rowold (2013), S.15.

Ziele. Wirkt Motivation von außen, so handelt es sich hier um die umgebende Situation, z.B. Anreize, Delegation, Freiraum, Leistungsprämie oder Ziele. Doch beide Arten können nicht strikt voneinander getrennt werden, denn zur Motivation gehören stets zweierlei Voraussetzungen:

- eine motivierte bzw. zu motivierende Person
- eine motivierende Situation<sup>61</sup>

Anders erklärt spricht man auch von Motiven und anregenden Situationen. Ein Merkmal von Motiven ist ihr dispositionaler Charakter. Dieser beschreibt einen Zustand, welcher zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegt. So können wir Motive einer Person an Hand ihrer Situationsdeutungen und emotionalen Reaktionen erkennen, jedoch zeigen sich diese nicht immer. Sie kommen erst zum Vorschein, wenn durch die passende Situation das Motiv angeregt wird. Daher ergibt sich Motivation erst durch das Zusammenspiel von persönlichen Strukturen (Charakter) und den thematisch passenden Anreizen, die eine solche Situation bietet.<sup>62</sup>

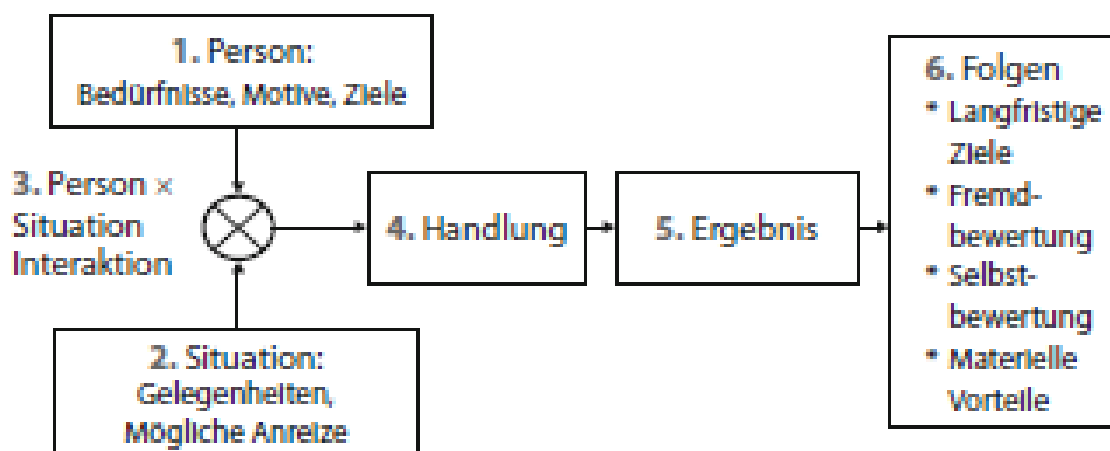


Abbildung 3-1: Verlauf motivierten Handelns<sup>63</sup>

Prinzipiell ist es unmöglich menschliche Motive zu verallgemeinern. Trotzdem wurden vor allem von Organisationspsychologen verschiedene menschliche Motive entwickelt. Dazu zählt die Unterscheidung von physischen, psychischen und sozialen

<sup>61</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger (2014), S.5f.

<sup>62</sup> Vgl. Rothermund, Eder (2011), S.91ff.

<sup>63</sup> Heckhausen, Heckhausen (2010), S.3.

Motiven. Zu den physischen Motiven werden z.B. Hunger, Durst und Wohnen gezählt, auch definiert als biologische Bedürfnisse. Zu den psychischen gehören z.B. streben nach Unabhängigkeit, Selbstentfaltung oder Selbstverwirklichung. Die sozialen Motive werden definiert mit der Anerkennung durch andere Personen, dazu zählen Schlagwörter wie Freundschaft oder Gruppenzugehörigkeit.<sup>64</sup>

„Daneben werden teilweise auch primäre und sekundäre Motive unterschieden. Primäre Motive, wie beispielsweise Hunger und Durst, sind solche Motive, die jeder Mensch von Geburt an instinktiv verfolgt. Die sekundären Motive sind dagegen Mittel zur Befriedigung anderer Motive. Das Streben nach Geld stellt ein Beispiel sekundärer Motive dar, da sich mit Geld viele primäre Motive befriedigen lassen.“<sup>65</sup>

Aber auch aus der Sicht der Unternehmensführung können Motive klassifiziert werden. Hier spricht man bevorzugt von den aus der Motivationspsychologie stammende Unterscheidung der intrinsischen und extrinsischen Motive.<sup>66</sup> Sie prägen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in jeder Weise. Grundlegende Definitionen und Erklärungen werden in weiterer Folge unter Kapitel „3.2 Motivationstheorien“ abgearbeitet.

### **3.1.1 Theoretische Kompetenzen**

Diese beiden Voraussetzungen stellen die Grundvoraussetzungen dar, sozusagen das Gerüst. Basierend auf diesen, gibt es vier wesentliche Kompetenzen, um sich und andere zu motivieren. Sie setzt sich zusammen aus der Überzeugungskraft, dem Einfühlungsvermögen, der Kritik- und Feedbackfähigkeit und der Zielorientierung. Mit dem Begriff Überzeugungskraft ist das Überzeugen ohne Druck auszuüben gemeint. Mit dieser Fähigkeit werden Dritte in ihrem Denken und Handeln durch gezielte Argumente beeinflusst. Ist diese Fähigkeit bei einer Person besonders ausgeprägt, so argumentiert diese gekonnt, einsichtig und verständlich. Auf diese Weise gelingt es, andere von der Richtigkeit ihrer Ansicht zu überzeugen. Sehr wichtig

---

<sup>64</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.274

<sup>65</sup> Hungenberg, Wulf (2011), S.274.

<sup>66</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.274.

ist es, in Debatten ruhig zu bleiben und die Emotionen nicht hochkochen zu lassen. Aber auch richtiges Zuhören ist bei der Überzeugungskraft zu beachten. Die Themen des Gegenübers sollte mit Abstand und kühlem Kopf wahrgenommen werden. Folgend ein Auszug der wesentlichsten Merkmale:

- rhetorisches Geschick
- Einwände emotional abfedern
- Hohes Maß an Schlagfertigkeit
- Mit Gesprächspartnern kooperieren
- Glaubhaftes und authentisches präsentieren <sup>67</sup>

Spricht man vom Einfühlungsvermögen, ist das richtige Einschätzen des Gegenübers gemeint. Dies bildet die Basis einer gelungenen Kommunikation und den Erfolg in der Berufswelt. Denn wer das Verhalten anderer nachvollziehen kann, wird bei Kundengesprächen, Mitarbeiterführung oder in internen Diskussionen zu Lösungen kommen. Einfühlungsvermögen kann auch gefördert bzw. ausgebaut werden, indem man aktives Zuhören lernt. Ziel ist es, die Probleme des Gegenübers bestmöglich zu verstehen. Folgend ein paar Indizien für das Einfühlungsvermögen:

- den Sachverhalt aus dem Blickwinkel der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners zu sehen
- aktives Zuhören und Wahrnehmen von verbalen und nonverbalen Signalen
- Konflikte und Missverständnisse werden angesprochen
- Interesse an verschiedenen Ansichten und Argumenten <sup>68</sup>

Das dritte Kriterium ist die Kritik- und Feedbackfähigkeit. Feed oder Kritik sollte nicht nur ausgeteilt, sondern auch angenommen werden können. Die weitergegebenen Informationen sollen konstruktiv und nicht verletzend sein. Beim Annehmen von Kritik oder Feedback sind Personen in der Lage, die Informationen eines anderen anzunehmen und für sich selbst daraus zu lernen. Für die persönliche

---

<sup>67</sup> Vgl. Niermeyer (2007), S.11f.

<sup>68</sup> Vgl. Niermeyer (2007), S.17f.

Weiterentwicklung wird das aktive Einholen von Feedbacks empfohlen. Die folgenden Punkte sind Merkmale für diese Fähigkeit:

- zeitnahes Feedback geben
- keine Bewertung an der Person vornehmen
- für die Beschreibung wird die „Ich – Perspektive“ gewählt ( Ich bin der Ansicht, dass ...; ich wünsche mir ... )
- Kritik bezieht sich auf konkrete Situationen
- Keine Verallgemeinerungen

„Wer nicht weiß, in welche Richtung er segeln will, für den ist kein Wind der Richtige.“<sup>69</sup>

Ziele definiert man als Aussagen angestrebter Zustände. Spricht man von der Zielorientierung, so kommt hier auch noch die Richtung hinzu. Diese ist im Hinblick auf die Zielerreichung von enormer Bedeutung und verwandelt reine Wunschvorstellungen in konkrete Ziele. Für Personen im Allgemeinen steigert eine klare Zielorientierung die Motivation. Diese ist aber von dem Schwierigkeitsgrad des erreichten Zieles abhängig. Daraus resultiert eine steigende Bereitschaft für die Erreichung eines komplexen Zieles im Unternehmen. Zusammenfassend liegt die Kunst darin, eine geeignete Strategie zur effizienten Zielerreichung zu konzipieren. Anhand folgender Faktoren zeichnen sich zielorientierte Menschen aus:

- Das Ziel ist gleichermaßen herausfordernd und erreichbar
- Regelmäßiges Überprüfen des Zielerreichungsgrades
- Bei großer Abweichungen des ausgegebenen Weges reagieren sie schnell und konsequent
- Das erhaltene Feedback wird in die internen Ziele einbezogen<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Niermeyer (2007), S.12.

<sup>70</sup> Vgl. Niermeyer (2007), S.12f.



### 3.1.2 Charakter und Mitarbeitertyp

Kompetenzen alleine bilden die theoretische Grundlage. Die Theorie kann nicht auf alle Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewendet werden, sie dient lediglich als Werkzeug. Um herauszufinden welches dieser Werkzeuge das passende ist, ist die Analyse der Charaktere sowie Eigenschaften von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nöten.

Jeder Mensch ist anders, hat Eigenheiten, „tickt“ anders. Personen charakterisieren sich durch das Verhalten, Denken und Urteilen, durch Vorlieben und besondere Werte. All diese Merkmale eines Menschen ergeben unser Menschenbild, das jedoch nicht stabil, sondern variabel ist. Aus diesem Grund ändern sich Konzepte und Strategien in der Personalführung ebenfalls. Die Grundannahme basiert jedoch auf Folgendem: „Homo oeconomicus / rational man - Der Mensch entscheidet und handelt rational. Er möchte seinen Nutzen und Gewinn maximieren. Insofern ist er durch monetäre Anreize motivierbar.“<sup>71</sup>

Durch ein Werk von Frederick W. Taylor aus dem frühen 20. Jahrhundert (Taylor 1911), entstand der Ursprung für die Analyse und das Verständnis des arbeitenden Menschen. Auch Max Weber verfasste 1922 ein Werk zur Organisationsform der Bürokratie. Noch in der Tradition der wissenschaftlichen Betriebsführung, wurden kurz darauf die Hawthorne-Werke und -Studien (beschrieben von Roethlisberger & Dickson, 1939) berühmt. All diese Werke und Studien verhalfen im Laufe der Zeit zu einem neuen Verständnis des arbeitenden Menschen, welches der reinen Rationalität – vernunftgeleitetes und zweckgebundenes Denken und Handeln – und monetären Motivation – z.B. Arbeitsbedingungen durch positive Anreize (Bonus) – ein anderes Prinzip entgegensetzte. So lassen sich vier grundlegende Charaktere an arbeitenden Menschen herausfiltern und analysieren:

- Social Man
- Self-actualizing man
- Complex man
- Postmodern man<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Werkmann-Karcher, Rietiker, (2010), S.32.

<sup>72</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Rietiker, (2010), S.32ff.

Der Social Man ist mehr von sozialen als von materiellen Motiven geleitet. Er bevorzugt die soziale Beziehung sowie die Zugehörigkeit, gegenüber den möglichen finanziellen Zuschüssen. Ausgerichtet nach den informellen Normen seiner Bezugsgruppe, fühlt er sich der Organisation zugehörig. Dieses Motiv wurde in weiterer Folge vom individuellen Streben nach Selbstverwirklichung abgelöst.

Daraus entsprang dann der self-actualizing man. Er ist der Typ Mensch, der nach Selbstverwirklichung in der Arbeit strebt, Motivation durch sinnhafte Arbeit verspürt und an der Entwicklung seiner Fähigkeiten interessiert ist. Untermauert wird dieser Charakter durch verschiedenste Motivationstheorien, wie z.B. von Maslow und Herzberg. In ihren Theorien wird die Selbstverwirklichung als gar höchstes anzustrebendes Ziel beschrieben. Von Schein wurde ein weiteres Menschenbild synthetisiert – der complex man.

Dieser Typ des arbeitenden Menschen verkörpert die Komplexität, da er von verschiedenen Motiven getrieben ist, welche ständig variieren. Was heute motivierend wirkt, kann morgen bereits wieder unwichtig sein und an Motivationskraft verloren haben. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse können durch die verschiedenen Zugehörigkeiten und das daraus resultierende Einnehmen unterschiedlicher Rollen in Organisationen befriedigt werden. Hier entscheidet nicht alleine die Motivation über die Performance, sondern auch die Fähigkeit. Deshalb muss immer wieder aufs Neue geprüft und beantwortet werden, was zur Leistung beiträgt. Geprägt durch den Wandel der Technologien und der Globalisierung in den Arbeitswelten, lässt sich das aktuelle Menschenbild beschreiben.

Hierbei handelt es sich um den postmodern man – Wissensarbeiter. Er ist auf der Suche nach Freiheit und Selbstverantwortung in seinem Schaffen. Dieser Charakter sieht das Wissen als wichtigste Ressource in der neuen Arbeitswelt an und versucht diese an sich zu binden. Die Kontrolle über den Inhalt der Arbeit wird zunehmend schwerer, da diese von spezifischem Wissen getragen wird und deshalb kaum von Vorgesetzten beurteilt werden kann. Da jedoch in der Praxis häufig neben der Leistung noch die Kompetenzen und Potenziale beurteilt werden, nennt man ihn auch den flexiblen Menschen.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Rietiker, (2010), S.33f.

## 3.2 Motivationstheorien

„Motivation ist eine wesentliche Grundlage menschlichen Handelns und daher gerade aus Sicht der Unternehmensführung besonders wichtig. Wenn man nämlich verstehen will, warum manche Menschen besonders engagiert sind und Höchstleistungen erbringen, andere jedoch nicht, so muss man sich mit ihrer Motivation und den Möglichkeiten zur Beeinflussung dieser Motivation auseinandersetzen.“<sup>74</sup>

Die Lehre der Unternehmensführung setzt sich über einen sehr großen Zeitraum schon mit der Frage der Motivation auseinander. So begann die Forschung bereits in den dreißiger Jahren im Zuge der Human-Relations-Bewegung. Sie ist eine Folge aus dem Taylorismus. Definiert ist die Bewegung als ökonomischer Denkansatz, der Bedürfnisse, Identität und psychologische Verfassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in das Management einbezieht.

In den vierziger Jahren entstanden die ersten umfassenden Motivationstheorien. Von diesem Zeitpunkt an wurden zahlreiche theoretische Ansätze, die zur Erklärung der Motivation dienen, entwickelt. Trotzdem existieren bis heute keine einheitlichen Theorien zur Motivation. Vielmehr gibt es sehr viele Ansätze, die einander absolut konträr gegenüber stehen und jeweils einen anderen Schwerpunkt setzen, bzw. sich gegenseitig ergänzen. Anhand dieser Vielzahl lässt sich auch die Komplexität des Menschen unterstreichen. Daher lassen sich diese Ansätze grundsätzlich in zwei wesentliche Gruppen aufspalten, den sogenannten Inhaltstheorien zum Einen und den Prozesstheorien zum Anderen.

---

<sup>74</sup> Hungenberg, Wulf (2011), S.270.

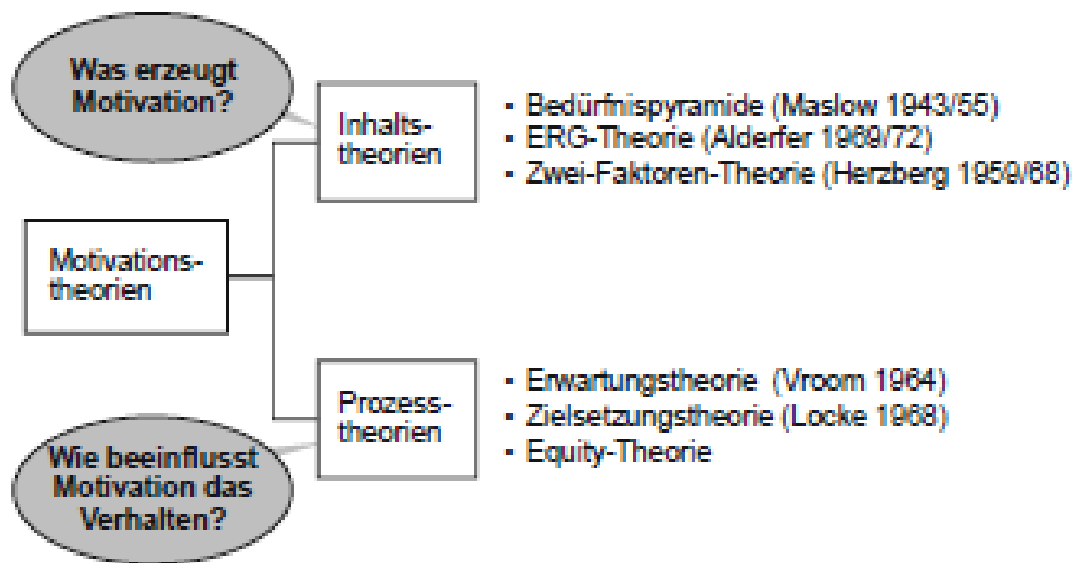


Abbildung 3-2: Ausgewählte Inhalts- und Prozess-theorien der Motivation<sup>75</sup>

Was erzeugt Motivation? Mit dieser wesentlichen Frage setzt sich die Inhaltstheorie auseinander. Es wird versucht zu erkennen, welche Anreize gesetzt werden müssen, um Personen motivieren zu können. Im Vordergrund steht eindeutig der inhaltliche Aspekt der Motivation. Bekannteste Theorie ist die Bedürfnishierarchie nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.

Mit der Prozess-theorie wird dagegen versucht zu erklären, wie komplex der gesamte Vorgang der Motivation abläuft. Es wird untersucht, was das Motivationsverhalten beeinflusst und wie Motivation entsteht. Ausgangspunkt ist meistens das Bernoulli-Prinzip. Die bekannteste Theorie hierzu ist die von Vroom.<sup>76</sup>

### 3.2.1 Intrinsische Motivation

„Motivation lässt sich definieren als die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.“<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.277.

<sup>76</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.279.

<sup>77</sup> Heckhausen, Heckhausen (2010), S.365.

Intrinsisch, vom lateinischen *intrinsecus* (inwendig oder hineinwärts), bedeutet ursprünglich innerlich oder nach innen gewendet. In Verbindung mit Motivation definiert man das Wort intrinsisch als von innen heraus leitend. So versteht man hierbei das Handeln durch Anreize von Innen. Prägend sich hier vor allem die Anreize während einer Tätigkeit. Bühler (1922) definiert diese Motivationsmotoren noch genauer. Er unterscheidet in die Funktionslust und Schaffenslust während einer Tätigkeit.<sup>78</sup>

Anders gesagt, intrinsische Motive werden durch Arbeit selbstständig befriedigt. Unter diesem Aspekt zählen folgende Motive dazu:

- Leistungsmotiv
- Kompetenzmotiv
- Geselligkeitsmotiv

#### Leistungsmotiv:

Das Erreichen von eigenständig gesetzten Zielen steht hier bevorzugt im Mittelpunkt. Personen mit leistungsorientiertem Denken werden bereits alleine durch die Möglichkeit, durch ihr Handeln bestimmte Ergebnisse beeinflussen zu können, motiviert. Der Stellenwert von materieller Belohnung ist hier sehr gering, Geld dient z.B. nur der Beurteilung der eigenen Leistung im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen.

#### Kompetenzmotiv:

Dieser Begriff steht für das Streben nach Möglichkeiten zur selbständigen und kreativen Gestaltung der Umwelt. Ebenso zählt hier der Wunsch nach beruflicher Entfaltung dazu. Personen die von kompetenzorientierten Anreizen motiviert werden, werden vor allem von Aufgaben mit großem Freiraum und Verantwortung zu großen Leistungen stimuliert.

---

<sup>78</sup> Vgl. Heckhausen, Heckhausen (2010), S.367.

### Geselligkeitsmotiv:

Wie der Begriff es bereits erläutert, kommt hier der Wunsch der sozialen Integration und dem Gruppengefühl dazu zu gehören, zum Ausdruck. Anreize sind hier z.B. Schutz, Anerkennung, Zugehörigkeit. Ebenso sind Betriebsfeiern, Jubiläen sowie Sportgruppen ein wichtiger Bestandteil, um die Erfüllung von Geselligkeitsmotiven zu erreichen.<sup>79</sup>

### **3.2.2 Extrinsische Motivation**

Was zum einen die bereits erläuterten Anreize von Innen sind, gibt es auf der anderen Seite auch die externen Motive. Sie werden definiert mit dem Begriff extrinsisch. Das Wort entspringt aus dem lateinischen extrinsecus (von außen). Damit sind die von außen einwirkenden Anreize definiert. Bühler (1922) gliedert hier ebenfalls wieder auf und sagt, es gibt die sogenannte End- und Befriedigungslust nach der Tätigkeit.<sup>80</sup>

Extrinsische Motive werden nicht nur durch die zufriedenstellende Arbeit befriedigt, sondern erst durch die Folgen der Leistungen bzw. ihrer Begleitumstände. Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation zählt hier das Geldmotiv, Sicherheitsmotiv und das Prestige- bzw. Statusmotiv zu den markanten Merkmalen.

### Geldmotiv:

Dieser Begriff ist absolut selbsterklärend und auch stellvertretend. So ist das schillerndste Arbeitsmotiv die finanzielle Entlohnung. Auch deshalb dürfte es noch immer ein sogenanntes Tabu-Thema sein. Die Ausprägung ist hier von Person zu Person unterschiedlich. So kann diese Entlohnung sowohl einen materiellen als auch einen emotionalen Stellenwert für die jeweilige Person besitzen. Der materielle Wert ergibt sich aus dem Tausch von Geld für Güter aller Arten. Spricht man vom emotionalen Wert der Entlohnung, so ist hier das aus Leistung resultierende Geld der Maßstab für Ansehen und Macht. Gerade die jüngeren Kolleginnen und Kollegen in einem Unternehmen sind meist sehr gehaltsorientiert. Es konnte beobachtet werden, dass dieses Motiv jedoch mit der Zeit abnimmt – so steigen demnach Bedürfnisse nach

---

<sup>79</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.274f.

<sup>80</sup> Vgl. Heckhausen, Heckhausen (2010), S.367.

mehr persönlicher Freizeit für sich und seine Familie, je länger man in einem Unternehmen ist / arbeitet.

#### Sicherheitsmotiv:

Diese Art von Motiven ist ein grundlegendes Bedürfnis der Menschen, welches nach Schutz vor potenziellen Gefahren für das persönliche Wohlergehen strebt. Symptomatisch für diesen Begriff steht das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz. Dieses Bedürfnis wird hierzulande auch durch Regelungen im Kündigungsschutz oder der Sozialversicherung unterstützt. Einziger Nachteil bei zu starker Betonung ist das lähmende und negativ auswirkende Verhalten auf Leistung und Kreativität.

#### Prestige- oder Statusmotiv:

Spricht man von einem Prestigemotiv, so steht hier bei Menschen das Streben nach Ansehen, Bedeutung, Achtung oder Ruhm im Vordergrund. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem solchen Motiv streben beispielsweise eine Laufbahn mit hohem Einkommen an oder einer angesehenen Position im Unternehmen. Wie Studien belegen, zählen hier vor allem Personen mit einem hohen Ausbildungsniveau und weitgehender Unabhängigkeit dazu. Beispiele sind Unternehmer, Ärzte, Professoren oder Unternehmensberater.<sup>81</sup>

### **3.2.3 Maslowsche Bedürfnishierarchie**

Die maslowsche Bedürfnishierarchie wurde vom amerikanischen Psychologen Abraham Maslow in den vierziger Jahren entwickelt. Als Basis dienten ihm klinisch-psychologische Erfahrungen und ist wahrscheinlich die verbreitetste und gleichzeitig auch die am meist kritisierteste Inhaltstheorie der Motivation.

„Maslows Bedürfnispyramide liegt die Annahme zu Grunde, dass Menschen „wanting animals“ sind, die durch ihre Bedürfnisse motivierbar sind.“<sup>82</sup> Die Theorie ist außerdem der Annahme, dass sich menschliche Bedürfnisse hierarchisch nach ihrer relativen Dringlichkeit angeordnet werden können. Daraus resultierend erarbeitet Maslow die

---

<sup>81</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.275f.

<sup>82</sup> Hungenberg, Wulf (2011), S.279.

nach ihm benannte Bedürfnispyramide mit insgesamt fünf grundlegenden Hauptbedürfnisklassen.

- Physiologische Bedürfnisse
- Sicherheitsbedürfnisse
- Soziale Bedürfnisse
- Achtung und Wertschätzung
- Selbstverwirklichung

Die oben genannten klassifizierten Bedürfnisse werden von Maslow persönlich nochmals in sogenannte Wachstums- und Defizitmotive unterteilt. Die ersten vier genannten Bedürfnisse zählt er zu den Defizitmotiven und das Selbstverwirklichungsmotiv kategorisiert er unter das Wachstumsmotiv.<sup>83</sup>

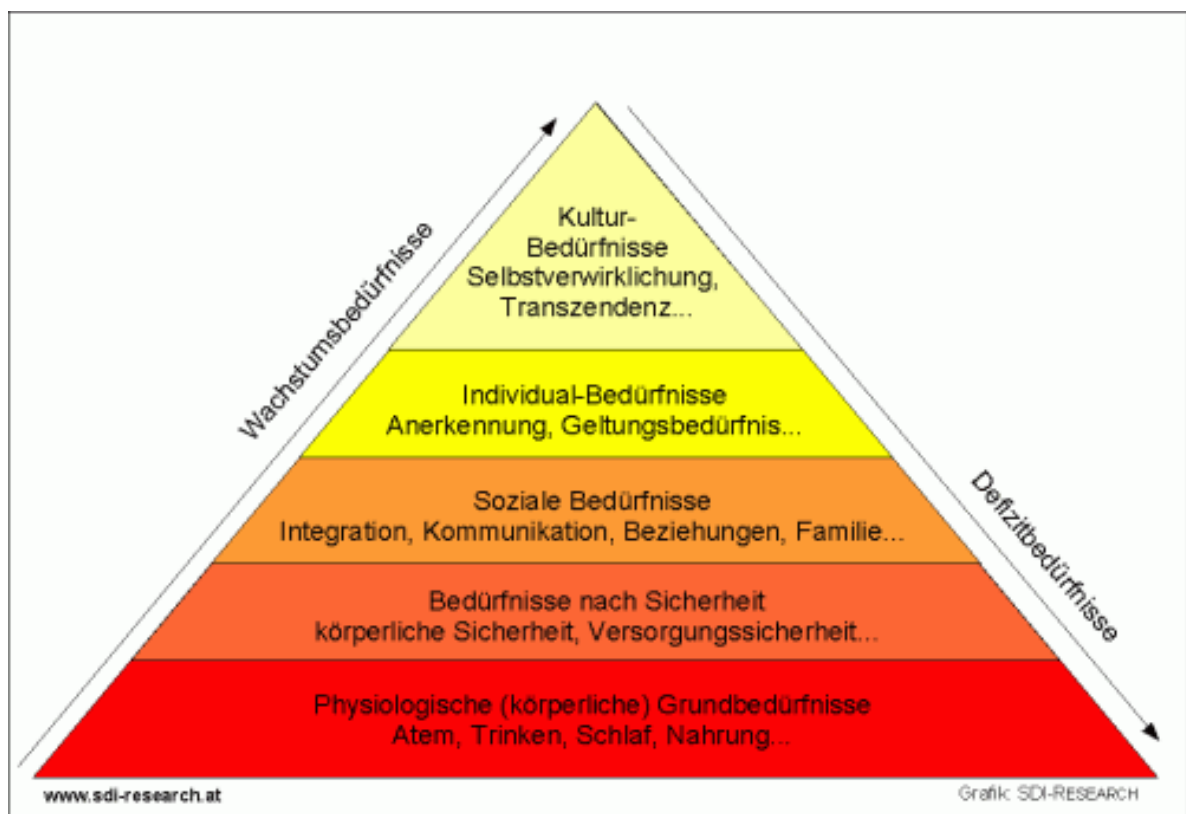


Abbildung 3-3: Bedürfnispyramide von Maslow<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.279.

<sup>84</sup> Vgl. <http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html>.



### Physiologische Bedürfnisse:

Psychologische Bedürfnisse oder auch Grundbedürfnisse dienen der Selbsterhaltung und dem Wohlbefinden jedes einzelnen Menschen und spiegeln sämtliche Anforderungen des Körpers wieder, wie z.B. Hunger, Durst, Müdigkeit, Sauerstoff (atmen), etc. Diese Bedürfnisse müssen grundlegend und zum Großteil befriedigt sein.

### Sicherheitsbedürfnisse:

Die zweite Ebene basiert auf den Bedürfnissen nach Sicherheit. Hier muss der Schutz vor physischen, psychischen und ökonomischen Gefahren aufrecht erhalten sein, um die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Beispiele sind Ordnung, Geborgenheit, das Gesetz, Sicherheit am Arbeitsplatz oder Einkommen.<sup>85</sup>

### Soziale Bedürfnisse:

Die mittlere Ebene befasst sich mit dem sozialen Verlangen des Menschen. Hierbei steht der soziale Kontakt zu den Mitmenschen, Arbeitskollegen und Freunden im Mittelpunkt. Befriedigt wird es durch Zuwendung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Liebe, Intimität oder Aufnahme in der Gesellschaft.

### Achtung und Wertschätzung:

Die vierte Ebene in der Bedürfnispyramide steht für Achtung und Wertschätzung. Wird aber auch oftmals als Ich-Bedürfnis betitelt. Diese Stufe beinhaltet unter anderem das Streben nach Selbstachtung oder Bestätigung. Aus diesem Grund sind Motive wie persönlicher Erfolg, Unabhängigkeit oder Macht sehr wichtig. Aber auch die Achtung und Anerkennung durch Dritte genießt einen hohen Stellenwert.

### Selbstverwirklichung:

Die Spitze in der Hierarchie bildet das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Zum Ausdruck kommt hier der Wunsch nach Weiterentwicklung und persönlicher Entfaltung. Im Mittelpunkt steht das Ausschöpfen der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten. Ziel ist es, dem eigenen Idealbild möglichst nahe zu kommen.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.279f.

<sup>86</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.280.

### Defizitbedürfnisse:

Dazu zählen die unteren Bedürfnisstufen – die zwar erfüllt werden müssen, wenn sie jedoch befriedigt sind, liegt kein Streben nach mehr vor. D.h. wer ausreichend gegessen hat, verlangt in der Regel nicht nach mehr Essen. Man könnte ebenso festhalten, dass die untersten Ebenen der Bedürfnispyramide durch physiologische Funktionen des Körpers begrenzt sind.

### Wachstumsbedürfnisse:

Diese Bedürfnisse sind im Gegensatz zu den defizitären nicht physiologischer Natur. Theoretisch kann soziale Anerkennung oder materieller Reichtum stetig gesteigert werden. Beispielhaft hierfür ist der Kaufdrang nach Markenprodukten ohne begrenzter Preislage, im Sinne von Prestige.<sup>87</sup>

„Ausgehend von der beschriebenen Bedürfnishierarchie unterstellt Maslow, dass ein Mensch zu einem gegebenen Zeitpunkt jeweils nur eine Bedürfnisklasse als besonders wichtig und motivierend erachtet, nämlich jeweils die niedrigste, als nicht ausreichend befriedigt empfundene Bedürfnisklasse. Alle anderen Bedürfnisklassen besitzen zu diesem Zeitpunkt keine Motivationswirkung.“<sup>88</sup>

Des Weiteren besagt Maslows Theorie, dass der Mensch danach strebt, die nicht erfüllten Bedürfnisse dieser Klasse zu befriedigen. Ab dem Zeitpunkt der Befriedigung verlieren diese an Motivationswirkung. Nun wird versucht, die nächst höhere Ebene zu erreichen.

Dennoch gibt es eine Vielzahl an Kritiken an dieser Theorie. Die Hauptkritik wird an den Untersuchungen selbst ausgeübt. Die Theorie scheint zu sehr an klinischen Erfahrungen, anstatt an empirischen Untersuchungen aufgebaut zu sein. Die Rangfolge Maslows konnte nicht bestätigt werden, da zu viele Unterschiede erkannt wurden. So gibt es individuelle wie auch vom Kulturkreis abhängige Unterschiede. Beispielsweise sind im asiatischen Raum soziale Bedürfnisse sehr wichtig, wohingegen die Selbstverwirklichung keinen hohen Stellenwert einnimmt. Einigkeit besteht lediglich darin, dass Bedürfnisse höherer Ordnung erst relevant werden, wenn Grundbedürfnisse, wie z.B. physiologische und / oder das Bedürfnis nach Sicherheit vor allem physiologische und das Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt sind. Außerdem

---

<sup>87</sup> <http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html>.

<sup>88</sup> Hungenberg, Wulf (2011), S.280.

muss nicht gewährleistet sein, dass erst nach befriedigen der unteren Bedürfnisse, die nächste Stufe erreicht wird. Ebenso könnte man Stufen überspringen.

Heute genießt die Theorie nur noch einen mäßigen Stellenwert und geringe Relevanz für die Unternehmensführung. Sie wird lediglich als Ansatz für einen strukturierten Überblick möglicher Motive angesehen. Um zu erreichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens tatsächlich motiviert werden, müssen die diversen Anreize der jeweiligen Personen auch erkannt werden.<sup>89</sup>

## **4 Empirie**

„Mit welcher Stärke Widerstand auftritt, liegt nicht nur an der Form des Wandels an sich oder wie er gemanagt wird, sondern es existieren auch bestimmte Umstände in der Wandlungsumgebung, die sein Ausmaß beeinflussen. Diese Umstände können bei dem zu wandelnden Unternehmen selbst oder seinen Mitarbeitern gesucht werden. Zumeist wird eine gewisse Korrelation zwischen beiden vorliegen, da sich die Unternehmen zum einen Mitarbeiter suchen, die in die bisherige Struktur und Kultur passen und zum anderen sich diese Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Sozialisation an die bestehende Unternehmenskultur anpassen.“<sup>90</sup>

Egal welcher Bereich angesprochen wird, Theorie und Praxis unterscheiden sich leider des Öfteren. Und auch im Bezug auf dieses Thema passt es exakt. Die hinzukommende Schwierigkeit besteht darin, dass zwei absolut konträre Themen für Betriebe, ineinander fließen müssen. Da jeder Bereich für sich bereits Ecken und Kanten mitbringt, lässt sich gut feststellen, dass die Schnittstelle schwer zu verbinden ist. Deshalb ist es von umso größerer Bedeutung, die bereichsinternen Aufgaben vorab vorzubereiten und abzuarbeiten, da ansonsten Schwierigkeiten entstehen können. Im Bereich des Wandlungsprozess erschweren folgende Faktoren die Abwicklung:

---

<sup>89</sup> Vgl. Hungenberg, Wulf (2011), S.280f.

<sup>90</sup> Lauer (2014), S.55.

- Eine starke Unternehmenskultur
- Die generelle Ablehnung von Externen
- Eine rein kurzfristige Erfolgsorientierung

Für den Aufgabenbereich der Motivation in Bezug auf die Mitarbeiterebene gibt es ebenfalls drei Faktoren, die erschwerend einwirken können:

- Trägheit
- Unwissen
- Schlechte Erfahrungen<sup>91</sup>

#### **4.1 Auswirkungen auf die ausführenden Personen**

Damit der Begriff Unternehmensstruktur, der hierfür notwendig ist, besser verständlich ist, ist ein theoretischer Auszug notwendig. Vorab sei gesagt, die perfekte Unternehmensstruktur gibt es nicht, maximal in der Theorie. Die Struktur orientiert sich an der Situation des Unternehmens, sie wandelt mit der Zeit und passt sich den Anforderungen an: Alter, Größe, Branchengegebenheiten, Komplexität und Dynamik des Umfeldes. Mintzberg erklärt die Abhängigkeit wie folgt: „Die Struktur folgt der Strategie nicht mehr als beim Laufen der linke Fuß dem rechten folgt. Beide sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. In manchen Situationen geben sich Unternehmen eine neue Struktur, um eine veränderte Strategie umsetzen zu können. Allerdings wird die Auswahl einer neuen Strategie auch von den Gegebenheiten, Grenzen und Möglichkeiten der bestehenden Struktur bestimmt.“<sup>92</sup>

Auch die Komplexität des Zusammenhangs von Alter und Struktur ist stark ausgeprägt. Vergleicht man ein sogenanntes Start-up-Unternehmen mit einem wachsenden Unternehmen, so ist die Struktur bei ersterem relativ einfach und überschaubar. Strukturen sind hier eher informeller Natur. Bei einem wachsenden Betrieb steigt die Komplexität, auf Grund der Vielzahl von Funktionen, Produkten, und Märkten.

Nachfolgend die gängigsten Formen von Strukturen im Unternehmen:

---

<sup>91</sup> Vgl. Lauer (2014), S.55ff.

<sup>92</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.1.

- Einfach Form
- Funktionale Form
- Produktlinienstruktur
- Geografische Form
- Matrix-Struktur
- Holding-Struktur

#### Einfach Form:

Diese Form ist die typische Form für Start-ups oder Kleinunternehmen. Das Managementteam besteht aus einer Gründerin bzw. einem Gründer und den Miteigentümern. Diese Form ermöglicht eine hohe Flexibilität im Unternehmen.

#### Funktionale Form:

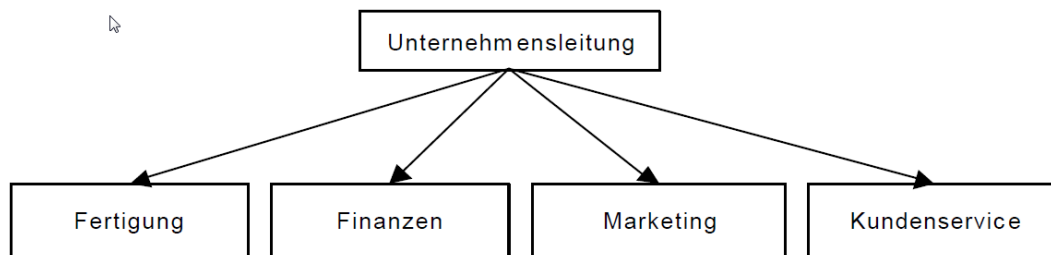


Abbildung 4-1: Funktionale Unternehmensstruktur<sup>93</sup>

Hier können Routinefähigkeiten sehr effektiv durchgeführt werden. Allerdings ist die Koordination und Abstimmung unter den jeweiligen Abteilungen problematisch.

#### Produktlinienstruktur:

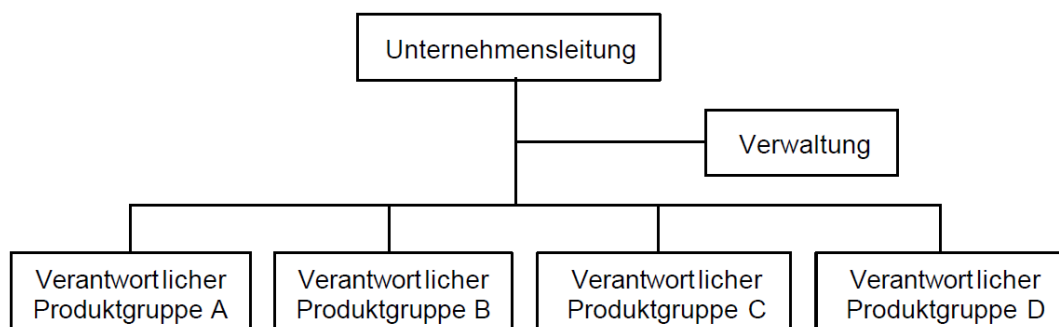


Abbildung 4-2: Produktlinienstruktur<sup>94</sup>

<sup>93</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.3.

<sup>94</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.3.

Hier werden die Abteilungen nach Produktgruppen gegliedert. Der Vorteil ist, dass sich jeder Geschäftsbereich auf sein Kerngeschäft fokussieren kann.

#### Geografische Struktur:

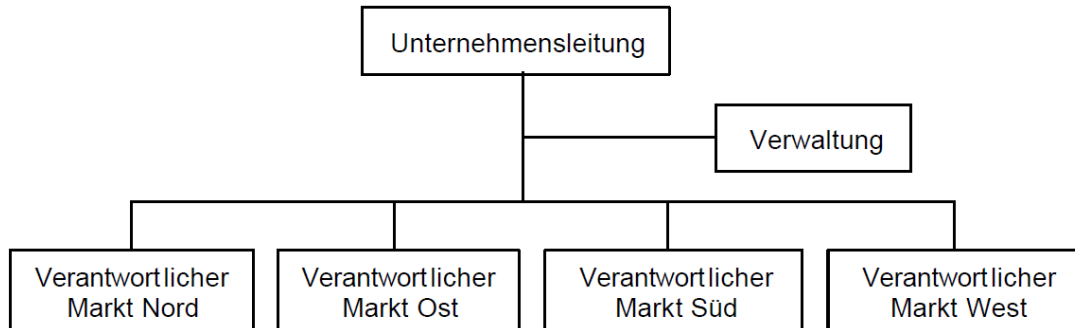


Abbildung 4-3: Geografische Unternehmensstruktur<sup>95</sup>

Diese Struktur ist sehr ähnlich zur Produktlinienstruktur, jedoch werden die Tätigkeiten nach den regionalen Teilmärkten gegliedert. Die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche wird dadurch gefördert.

#### Matrix-Struktur:

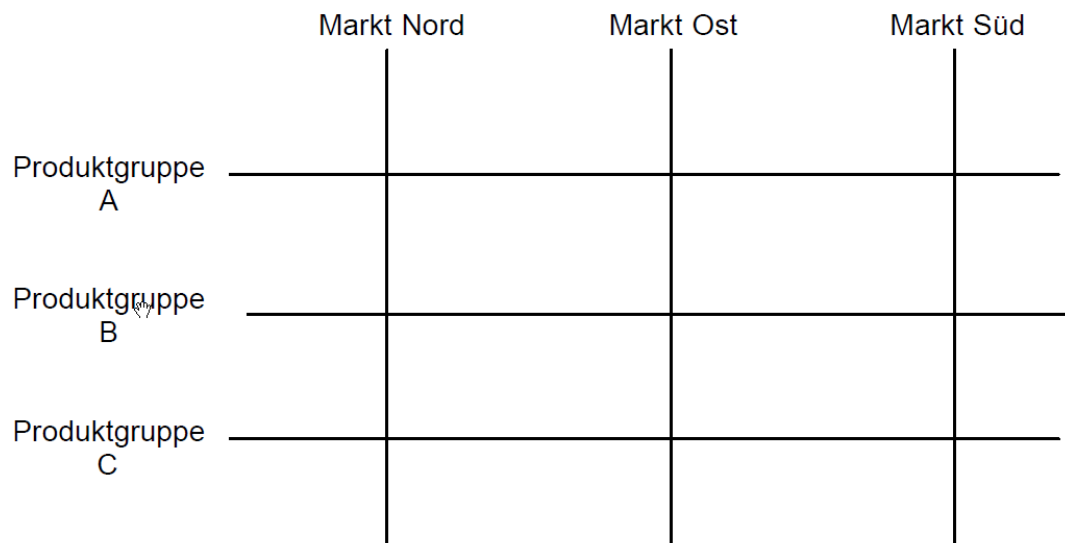


Abbildung 4-4: Matrix-Unternehmensstruktur<sup>96</sup>

Verantwortlichkeiten werden kombiniert und nach Funktionen, Regionen und Produktgruppen gegliedert. Vorteil ist, dass die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche gefördert wird.

<sup>95</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.4.

<sup>96</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.5.

### Holding-Struktur:

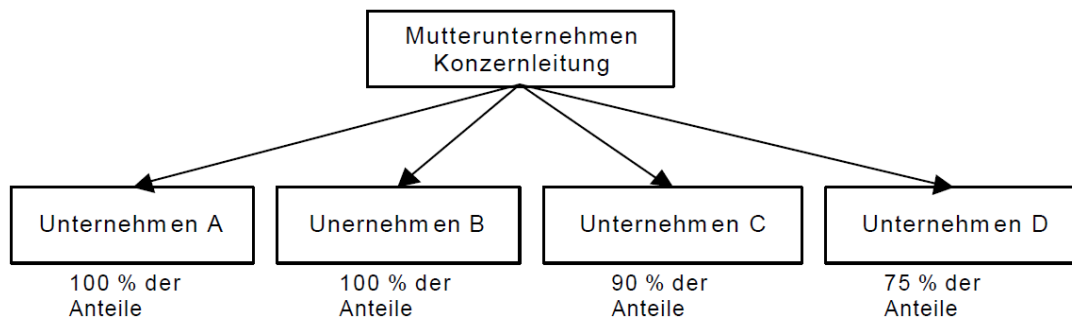


Abbildung 4-5: Holding-Unternehmensstruktur<sup>97</sup>

Als sogenannte Holding (Gruppe) wird der Mutterkonzern angesehen, der sich so auf die wesentlichen administrativen Tätigkeiten konzentrieren kann. Der Vorteil hierbei ist die Risikostreuung für das Mutterunternehmen und die geringen Gemeinkosten durch die zentrale Verwaltung.<sup>98</sup>

Die ausführende Person gibt nicht die Richtung vor, sondern ist für die Einhaltung der vorgegebenen Richtung zuständig. Sie ist in den häufigsten Fällen eine Führungskraft, z.B. Abteilungsleiter, Divisionsleiter, Gruppenleiter, etc. Personen, die eine solche Position beziehen haben Verantwortung sowohl gegenüber dem Unternehmen, als auch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das bedeutet, sie dient lediglich als eine Art Sprachrohr der Initiatoren eines Wandels. Diese Person ist Teil der Top-Down-Strategie – oder auch Bombenwurfaktik. Die Druckwelle die erzeugt wird, hat einen vermeintlich stärkeren Druck zur Auswirkung auf diese Person, als sei der Druck für die Initiatoren spürbar. Denn solche Entscheidungen werden von sogenannten Experten auf einem Reißbrett entworfen. Eine ausführende Person ist der Überbringer von negativen Nachrichten – einer Bombe – welche erheblichen Schaden mit sich zieht.

In der Realität handelt es sich leider Großteils um die Auflösung des Dienstverhältnisses. Eine solche Änderung mitzuteilen, einer Person die mitten im Leben steht, ist eine psychisch schwere Belastung. Noch dazu, weil in sehr vielen Fällen keine Identifikation mit dem Handeln vorherrscht. Doch nicht nur das Überbringen der Veränderungspläne des Unternehmens haben belastende

<sup>97</sup> <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.5.

<sup>98</sup> Vgl. <https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF>, S.1ff.

Auswirkungen, auch die Konfrontation und der Dialog selbst. Denn bei betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht sich Unzufriedenheit, Inakzeptanz und Demotivation breit. Die Gekündigte oder der Gekündigte wird dem Unternehmen für den Zeitraum der Kündigungsfrist nicht mehr allzu motiviert zur Verfügung stehen. Es ist demnach ein Widerspruch in sich. Auf Grund der Pflicht gegenüber dem Unternehmen, aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befindet sich die ausführende Person im Zwiespalt, der Druck und die Verantwortung steigen. Auch nach einem durchgeführten Change könnte es im Unternehmen oder in einzelnen Abteilungen weiterhin Unruhe geben. Denn die Angst vor weiteren drastischen Veränderungen ist immer gegenwärtig und spürbar. Hier muss angesetzt werden um wieder Ruhe, Zufriedenheit und Motivation zu verbreiten.

## **4.2 Auswirkungen auf die betroffenen Personen**

Erfahren Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter von Umstrukturierungen, sogenannten Changes, im Unternehmen, so macht sich sofort Angst breit. Ist dieser Gedanke berechtigt?

Zu einem großen Teil lautet die Antwort „Ja“, denn was mit diesem Thema in Verbindung gebracht wird, ist vielen Berufstätigen bekannt – Kündigung. Bei Kündigungen oder auch nur dem Gedanken daran werden Mitarbeitende unsicher und Angst macht sich breit. Folgende Schlagwörter bewirken – wie Kündigungen – ähnliche Unsicherheiten:

- Gehaltskürzung
- Leasing
- Teilzeit
- Standortwechsel
- Altersteilzeit
- Zugehörigkeit

Diese Schlagwörter sind jedoch nur ein kurzer Auszug. Man erkennt, dass die Sorgen in mehreren Richtungen gestreut verlaufen, unabhängig von Position, Altersgruppe oder Beschäftigungsart.



Hört man das erste Mal und gerüchteweise das Wort Gehaltskürzung, werden Ängste und Unsicherheiten geschürt. Die Ängste rühren daher, da Lebensstandards sowie Wünsche und Träume für die eigene Zukunft in Gefahr geraten. Diverse Vorhaben – wie ein Eigenheim – sind ohne Kredite und enorme Geldlasten nicht mehr zu verwirklichen. Demzufolge sind die oben angeführten Begrifflichkeiten gleichzusetzen mit einer Bedrohung für die jeweilige Mitarbeiterin bzw. den jeweiligen Mitarbeiter.

Das Thema Leasing ist absolut aktuell. Bei den sogenannten Global Playern ist es mittlerweile sehr unwahrscheinlich geworden, mit einem Fixvertrag vom Unternehmen ausgestattet zu werden. Gegenüber jungen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern bzw. Schulabsolventinnen und -absolventen wird diese Form der Arbeitsanstellung als „verlängerte Probezeit“ vermittelt. In Hinblick auf diese Probezeit, sind betroffene Personen sehr bemüht den Anforderungen des Unternehmens zu entsprechen. Immer das Ziel im Kopf am Ende der Frist eine fixe Anstellung bzw. einen unbefristeten Vertrag in Händen zu halten. Die Realität zeigt jedoch, dass diese Form der Anstellung den Betrieben dabei hilft sogenannte Auftragsspitzen zu bewältigen und deren Ziel somit nicht mit den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht. Sobald die Auftragslage weniger wird, werden auch die Mitarbeitenden weniger.

Der Einfachheit halber können die Begriffe Teilzeit und Altersteilzeit zusammengefasst werden. „Man spricht dann von Teilzeitarbeit, wenn weniger als die eigentliche Vollzeit gearbeitet wird. Das heißt Teilzeit kann in den verschiedensten Formen praktiziert werden. Gängige Formen sind die sogenannten ‚halben‘ oder ‚Halbtagsstellen‘ die auf 50 Prozent der Vollzeitarbeit ausgerichtet sind. Darüber hinaus sind jedoch jegliche Beschäftigungsverhältnisse zwischen einem und 99 Prozent der Vollarbeitszeit als Teilzeitstellen zu verstehen.“<sup>99</sup> Als weitere Form der Teilzeit gilt die Arbeitsteilzeit. Diese kommt meist bei langjährig arbeitenden Kolleginnen und Kollegen zum Einsatz und wird meist mit dem Zusatz des Verzichtes auf die Arbeitsleistung verknüpft. In der Praxis bedeutet dies folgendes: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die kurz vor ihrem Pensionsantritt stehen können diese Modell in Anspruch nehmen indem sie z.B.

---

<sup>99</sup> Rowold (2013), S.80.

statt 6 Jahren Teilzeit – 3 Jahre Vollzeit arbeiten und demnach früher ihre Pension antreten. Das Einkommen betreffend bedeutet das einen Verdienstentfall von ca. 1/3.

### **4.3 Auswirkungen auf das Unternehmen**

Das Fundament bzw. die Säulen eines jeden Unternehmens sind seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Egal welcher Tätigkeitsbereich, welche Position, oder welches Gehalt, jede Einzelne oder jeder Einzelne ist auf seine Weise wichtig für den Betrieb. Um ein erfolgreiches Betriebsergebnis zu erreichen muss ein Unternehmen funktionieren – und funktionieren kann es nur, wenn folgende Punkte positiv erfüllt werden:

- Vorherrschende Motivation
- Kommunikation
- Festgelegte Abläufe
- Eindeutige Strukturen

#### Vorherrschende Motivation:

Die vorherrschende Motivation ist der richtungsweisende Punkt. Motivation muss bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben sein. Unter den Kapitelabschnitten 4.2 und 4.3 sind mögliche Probleme durch Auswirkungen auf die jeweiligen Personen dargestellt. Motivation ist sozusagen nicht nur für jeden Einzelnen von Bedeutung, sie ist auch für das Unternehmen von enormer Wichtigkeit.

#### Kommunikation:

„Selbstverwirklicher“ sind in einem funktionierenden Unternehmen nicht zu gebrauchen. Nur gemeinsam können Ziele und Erfolge erreicht werden. Wenn die Chemie unter den einzelnen Personen nicht stimmt, kann es zu abteilungsübergreifend Kommunikationsproblemen kommen. Dieser Punkt ist im Changemanagement sehr wichtig und auch in jeder Unternehmensphilosophie. Bei nichtausreichender Kommunikation kann dies zu durchaus negativen Auswirkungen auf das Unternehmen haben, z.B. Produktionsausfälle.

#### Festgelegte Abläufe:

Ähnlich wie bei dem Punkt der Kommunikation gilt es hier sogenannte Solisten zu vermeiden. Festgelegte und vorgeschriebene Abläufe gilt es strikt einzuhalten. Sie dienen der Qualitätssicherung bzw. –steigerung. Sie sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Changemanagements und in gewissem Maße bei falscher Abarbeitung schädlich für den Betrieb.

#### Eindeutige Strukturen:

Diese Strukturen werden vom Qualitätsmanagement vorgegeben und charakterisieren ein Unternehmen und seine Ausrichtung. Veränderung im Unternehmen bedeutet auch immer Veränderung der aktuellen Strukturen. Die Auswirkungen können sich sehr gering bis hin zu sehr drastisch auswirken und in dem Fall würde es dem Unternehmen schaden.

### **4.4 Persönliche Erfahrungen und deren Auswirkungen**

In der Vergangenheit konnten eine Menge persönlicher Erfahrungen gesammelt werden. Wenn man in einem Unternehmen tätig ist, das zu den absoluten Global Playern zählt, merkt man erst was dieser Wandel bedeutet. Nicht getrieben durch Technik, dafür umso mehr durch die Wirtschaft. Diese Sichtweise ist jedoch von der Unternehmensform abhängig. Am Beispiel der Aktiengesellschaft (AG) ist erkennbar, dass der Fokus am Aktionär liegt. In der Fachsprache spricht man vom „befriedigen“ des Anlegers. Dieser ist dann zufrieden, wenn die Zahlen stimmen, besser bekannt als Dividenden. Gelenkt durch diesen wirtschaftlichen Profit, werden in diesen Unternehmen die notwendigen Veränderungen vorgenommen. Ein möglicher Grund dafür dürfte das kurzfristige Erwirtschaften von Erfolgen als Ziel sein.

Beispielhaft ist ein aktueller Bericht über den geplanten Stellenabbau bei Siemens. So reagiert der deutsche Elektrokonzern mit großen Einschnitten auf Probleme in bestimmten Firmensparten. Bayerns IG-Metall-Bezirkschef spricht von einem „reflexartigen und ideenlosen“ reagieren auf Marktveränderungen.<sup>100</sup> Dasselbe Szenario nur in weit größerem Ausmaße ereilte sich im Geschäftsjahr 2012/2013 bei

---

<sup>100</sup> Vgl. [http://wirtschaftsblatt.at/home/4942696/Siemens-plant-Personalabbau\\_2500-Jobs-betroffen?xtor=CS1-15](http://wirtschaftsblatt.at/home/4942696/Siemens-plant-Personalabbau_2500-Jobs-betroffen?xtor=CS1-15).

Siemens. Durch die turbulenten und harten Zeiten in der Branche kam es zu einem Führungswechsel im Vorstand der Siemens Aktiengesellschaft. Der damalig regierende Vorstandsvorsitzende Peter Löscher wurde durch den aktuellen Vorsitzenden Josef Käser abgelöst. Mit den Worten wieder etwas Ruhe und Weitblick in das Unternehmen bringen zu wollen, beruhigte er erstmals die Gemüter der sogenannte „Siemensianer“ – so werden Arbeiter und Angestellte genannt, die vertraglich direkt mit dem Unternehmen ein bestehendes Arbeitsverhältnis eingehen und nicht über Leasing oder Sonstigem dafür tätig sind. Löscher war zuvor 6 Jahre an der Spitze des Unternehmens, jedoch konnte er die zuletzt genannten Unternehmensziele in wirtschaftlicher Hinsicht nicht erreichen. Aus diesem Grund sah sich der Elektrokonzern verpflichtet, Veränderungen in Form von Josef Käser zu treffen. Bereits damals sprach ein Mitglied des Siemens-Aufsichtsrates folgendes: „Siemens sei alles andere als ein Sanierungsfall. Die beiden zurückliegenden Jahre brachten den höchsten Gewinn der Unternehmensgeschichte.“<sup>101</sup> Trotz der erfolgreichen Zahlen kam es zu weiteren gravierenden Veränderungen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit voller Stärke zu spüren bekommen haben. Der Standort Klagenfurt beispielsweise spürte massive Änderungen in den Dienstleistungsbereichen – Abteilungen wurden zur Gänze aufgelöst. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde erst zu einem Zeitpunkt gesprochen, an dem bereits alles entschieden war. Persönlich war es ein herber Einschnitt, da nur ein Wechsel des Standortes von Klagenfurt nach Graz über den Verbleib im Unternehmen entschied. Und diese Option ist alles andere als motivierend für eine Arbeitnehmerin bzw. einen Arbeitnehmer. Detailliert zieht eine solche Veränderung eine Menge an Sorgen und auch Lasten mit sich, die von betroffenen Personen zu tragen sind. Die Motivation sinkt auf Grund der Veränderungen und wirkt sich je nach Person unterschiedlich aus. Bei einem Standortwechsel muss man sich einen neuen Zugang in ein neues Team oder eine neue Gruppe erarbeiten. Was wiederum nach Maslow bedeuten würde, dass die sozialen Bedürfnisse nicht erfüllt sein könnten. Auch die extrinsische Motivation könnte sinken, da ein Standortwechsel persönlich Mehrkosten (z.B. Miete oder Hotel, höhere km-Belastung um an den Standort zu gelangen) mit sich zieht.

---

<sup>101</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/siemens-aufsichtsrat-waehlt-joe-kaeser-zum-neuen-vorstandschef-a-914029.html>.

Langjährigen Kolleginnen und Kollegen wurde auf nicht besonders seriöse und einfühlsame Art und Weise der Stellenwert eines Bediensteten des Unternehmens mitgeteilt. Um es hart aus zu drücken, wurden die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Ecke gedrängt, aus der es nur einen möglichen Ausweg gab. Dieser war jedoch eher zu Gunsten des Unternehmens zu verstehen. Was allerdings nicht überrascht, denn bei Unternehmen dieser Größenart werden derartige Veränderungen (Changes) nach dem Bottom-Down-Prinzip abgearbeitet.

Die einstige Sicherheit und die Wichtigkeit die jeder Einzelnen und jedem Einzelnen im Unternehmen ständig vermittelt wurde, verpufft von einer auf die andere Sekunde. Es wurde immer deutlicher, dass die produktiv arbeitenden Personen lediglich eine Nummer in einem riesigen Konzern sind. In den Jahren kam nie ein wirkliches Gefühl der Sicherheit auf und die Zugehörigkeit war ebenfalls nicht gegeben. Die jährlich ändernden Abteilungsbezeichnungen, riefen teilweise ein Grinsen im Gesicht des Kunden hervor. Man wusste nie wirklich was im Moment Sache ist bzw. ob nächstes Jahr noch jeder Stein auf demselben liegen würde. Kontinuität und langfristiges Denken konnte nie wahrgenommen werden – bestes Beispiel ist die Gegenwart.

Es gibt jedoch eine Vielzahl an Unternehmen auf dieser Welt, die dasselbe – wie die Siemens Aktiengesellschaft – Portfolio anbieten. Und doch ist ihre Auffassung von Unternehmensführung zur Gänze konträr zueinander. Die Unternehmensgröße spielt hier durchaus eine tragende Rolle, jedoch müssen sich die vermeintlich kleineren Unternehmen ganz und gar nicht verstecken. Ihre Leistungen und Qualitäten können absolut mit den Großen verglichen werden, wenn sie diese nicht hin und wieder auch übertreffen. Grund dafür ist der verhältnismäßig kleine interne Aufwand aufgrund der flachen Strukturen. Dadurch ist das Verhalten eines Unternehmens dynamischer. Es kann schneller reagiert, besser und gezielter auf Kundenwünsche eingegangen werden.

Passend zum Thema können genau an diesem Punkt Erfahrungen widergegeben werden. Das in der „Chemie-, Bergbau-, Zellstoff-, Papier- und Holzindustrie als auch in der Pharma- und Petrochemie“<sup>102</sup> tätige Unternehmen – PMS Elektro-Automationstechnik GmbH – kann hier beispielhaft genannt werden. Das

---

<sup>102</sup> <http://www.christof-group.at/pms/unternehmen/zahlen-und-fakten/>.

Unternehmen setzt auf direkt angestellte Bedienstete, bildet Lehrlinge aus und versucht sich nachhaltig am Markt zu etablieren. Jede einzelne Mitarbeiterin bzw. jeder einzelne Mitarbeiter genießt einen hohen Stellwert im Unternehmen. Sie werden als das Fundament des Unternehmens bezeichnet.

Aktuell steht eine neue Ausrichtung einer Abteilung an. Auslöser für diese Veränderung ist hier die über Jahre erreichte Größe des Unternehmens, aber auch aktuelle Kompetenzveränderungen – also ein interner Auslöser. Und dieser sogenannte Change wird hier mit dem Gegenstromverfahren vorgenommen. Die Geschäftsführung informierte alle Beteiligten der Abteilung über anstehende Veränderungen, die getroffen werden müssen. Kurz darauf erfolgte ein sogenannter Workshop – „Kurs, Veranstaltung oder Ähnliches, in dem bestimmte Themen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst erarbeitet werden, praktische Übungen durchgeführt werden“<sup>103</sup>. Ziel dieser Veranstaltung war es, mit Hilfe des beteiligten Personales mögliche Strukturformen und Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft zu erarbeiten. Es wurde an Hand von offenen Diskussionsgruppen erörtert, welche eine mögliche passende Abteilungsstruktur wäre, mit der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren können. Die Geschäftsführung war die gesamte Dauer über ebenfalls involviert und nahm auf diese Weise die Gedanken und Wünsche der Personen auf. Nach der darauffolgenden Auswertung der Gedanken, entschloss sich die Geschäftsführung für eine Richtung, die für alle Beteiligten gangbar wäre. Ebenso kristallisierten sich auf diese Weise die passenden Führungseigenschaften heraus. Motivierend hinzu kam, dass die Führungsperson oder –personen bevorzugt intern gesucht wurden.

## **5 Schlussbetrachtung / Resümee**

„Durch permanente Anpassung an geänderte Umweltbedingungen sollen so Krisen vermieden oder der Produktivitätsverlust, der mit jeglichem Wandel einhergeht, eingedämmt werden. Entscheidend für die Fähigkeit zum Wandel in kleinen Schritten ist die Etablierung einer Lern- und Wandlungsfähigkeit der Organisation. Dabei kann von den Mechanismen der natürlichen Evolution im Analogieschluss gelernt werden.

---

<sup>103</sup> <http://www.duden.de/node/713377/revisions/1616271/view>.

Innovation, Vielfalt und Dezentralisierung etwa sind hieraus abgeleitete Prinzipien, die ein Unternehmen zur lernenden Organisation formen.“<sup>104</sup>

Das oberste Fazit dieser Arbeit lautet: Theorie und Praxis lassen sich für dieses Thema individuell zusammen führen – es kann nicht verallgemeinert werden. Einzelne Personen können mit einem Unternehmen verglichen werden. Jeder hat seinen Charakter und seine kennzeichnenden Eigenschaften, daher muss bei Jeder bzw. Jedem eigens vorgegangen werden – es gibt kein sprichwörtliches „Schema F“.

Kommt es in einem Unternehmen zu einem Change, so muss dieser gelebt und zugelassen werden. Überspitzt gesagt, von der Reinigungsfachkraft bis zur Geschäftsführerin oder dem Geschäftsführer bzw. dem Vorstand sollten sich eine Vielzahl an Personen damit identifizieren können. Das Begegnen auf Augenhöhe kann hier von Vorteil sein und ein gewisses Maß an Unruhe aus dem Veränderungsprozess nehmen. Denn wie diese Arbeit zeigt: Veränderungen im Unternehmen haben mächtige Auswirkungen auf einzelne Personen, ob ausführend oder betroffen, jeder ist involviert. Selbst das Unternehmen, denn es lebt von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihrer Motivation und Identifikation.

Kontinuität, Nachhaltigkeit, Disziplin, Visionen, Gemeinsamkeit, dies alles sollte wieder entgegen der Gegenwart an Stellenwert gewinnen. Langfristiges Denken – über Vertragsperioden hinaus – würde sich positiv auf ein Unternehmen auswirken und so nachhaltigen Gewinn ermöglichen. Doch all diese Eigenschaften benötigen einen übergeordneten Begriff: Mut. Mut, um in der heutigen Zeit auch mal gegen den Strom zu schwimmen. Mut nicht nur auf sich selbst zu schauen, sondern auch mal einen Blick über den Tellerrand zu wagen und einen gewissen Weitblick für das Unternehmen entwickeln.

Nur eine motivierte Mitarbeiterin bzw. ein motivierter Mitarbeiter sind hilfreich für das Unternehmen. In der heutigen Zeit nimmt die Arbeitsplatzsicherheit eine gewichtige Rolle ein. Eine derartige Sicherheit könnte die Motivation jeder einzelnen Person, um

---

<sup>104</sup> Lauer (2014), S.217.

ein vielfaches steigern. Wenn ein Unternehmen auch in schwierigen Zeiten hinter seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht, hat es genau diese eben erwähnte positive Auswirkung zur Folge. Außerdem würden sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer um einiges besser mit dem Betrieb identifizieren können. Schlussendlich werden soziale Bedürfnisse befriedigt.

Abschließend muss jedoch jedem klar sein: Eine Veränderung zieht nicht nur negative Auswirkungen mit sich. Sie sollte auch als neue Chance angesehen werden. Veränderung könnte auch als Initialzündung für Neues gelten und sich innovativ auswirken. Vorstände und ausführende Führungskräfte sollten Veränderungen nicht mit der negativen Brille ansehen – selbiges gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens am selben Strang ziehen, der Veränderung positiv gegenüberstehen und diese Veränderung auch zulassen – so kann das Unternehmen am Markt etabliert werden und in eine neue, erfolgreiche Zukunft geführt werden.

Veränderung ist zu einem großen Teil unserer Gegenwart geworden – sei es im Bereich der Wirtschaft, der Technik und vielem mehr. Hierbei gilt es mitzuhalten um weiterhin als erfolgreiches Unternehmen etabliert zu sein.

Gemeinsam in eine neue Zukunft zu blicken, heißt demnach auch, gemeinsam an neuen und innovativen Lösungen zu suchen und diese mit größter Sorgfalt umzusetzen um bestmögliche Veränderungsprozesse zu schaffen.



## Literaturverzeichnis

APA/dpa. (09. März 2016). *Wirtschaftsblatt*. Von

[http://wirtschaftsblatt.at/home/4942696/Siemens-plant-Personalabbau\\_2500-Jobs-betroffen?xtor=CS1-15](http://wirtschaftsblatt.at/home/4942696/Siemens-plant-Personalabbau_2500-Jobs-betroffen?xtor=CS1-15) abgerufen

Bibliographisches Institut GmbH. (05. Mai 2016). *Evolution*. Von Duden:

<http://www.duden.de/node/676435/revisions/1381262/view> abgerufen

Bibliographisches Institut GmbH. (03. Mai 2016). *Heuristik*. Von Duden:

<http://www.duden.de/node/682397/revisions/1091760/view> abgerufen

Bibliographisches Institut GmbH. (04. Mai 2016). *Revolution*. Von Duden:

<http://www.duden.de/node/662683/revisions/1381095/view> abgerufen

Bibliographisches Institut GmbH. (28. März 2016). *Workshop*. Von Duden:

<http://www.duden.de/node/713377/revisions/1616271/view> abgerufen

Dr. Siepermann, M., & Prof. Dr. Lackes, R. (03. Mai 2016). *Gabler Wirtschaftslexikon*.

Von 35/Archiv/75441/evolutionsstrategie-v10.html abgerufen

Dr. Villani & Partner KG. (22. 02 2016). *SDI-Research*. Von [http://www.sdi-](http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html)

[research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html](http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html) abgerufen

fdi/Dpa. (31. Juli 2013). *Spiegel*. Von

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/siemens-aufsichtsrat-waehlt-joe-kaeser-zum-neuen-vorstandschef-a-914029.html> abgerufen

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln 4. Auflage*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

Hönicke, T. (1998). *Planungsprozeß*. Von

<http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.pas-gmbh.com%2Fbiblio%2Fartikl02%2Fimg00005.gif&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.pas-gmbh.com%2Fbiblio%2Fartikl02%2Fplanung.htm&h=264&w=339&tbnid=w6Y1-gulqo1WdM%3A&docid=JLv bq9vd3G75oM&ei=qniPVumFF8OUPoatma>  
abgerufen

Hungenberg, H., & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Kremer, S. (31.. Juli 2009). *SlideShare*. Von

<http://de.slideshare.net/skre/konstruktivismus-und-systemtheorie-im-projektmanagement> abgerufen

Lauer, T. (2014). *Changemanagement - Grundlagen und Erfolgsfaktoren 2. Auflage*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Lehner, S. (2015). *Change Leadership - Systemtheorie und Emotionsmanagement als Säulen der Führungsarbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Best Masters.

Niermeyer, R. (2007). *Motivation - Instrumente zur Führung und Verführung 2.Auflage*. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Noé, M. (2014). *Change-Prozesse effizient durchführen - Mit Projektmanagement den Unternehmenswandel gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Obama, B. (12. November 2014). *Motivationstipps und Motivationssprüche*. Von <http://www.365motivation.de/motivationszitate/16470> abgerufen

PMS. (28. März 2016). *Firmenhomepage*. Von <http://www.christof-group.at/pms/unternehmen/zahlen-und-fakten/> abgerufen

Prof. Comelli Gerhard, Prof.Dr.h.c. von Rosenstiel Lutz, Prof.Dr. Nerdinger  
Friedemann W. (2014). *Führung durch Motivation* 5. Auflage.

Recklies, D. (Mai 2001). *Themenmanagement*. Von  
[https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--  
Unternehmenskultur/Strukturen.PDF](https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN--Unternehmenskultur/Strukturen.PDF) abgerufen

Rothermund, K., & Eder, A. (2011). *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*.  
Wiesbaden: VS-Verlag.

Rowold, J. (2013). *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und  
Master*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schulenburg, N. (2008). *Entstehung von Unternehmenskrisen*. Wiesbaden: GWV  
Fachverlage GmbH.

Sprenger, R., & Pläßmann, T. (2010). *Mythos Motivation : Wege aus einer  
Sackgasse*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Springer Gabler Verlag. (11. April 2016). *globale Unternehmung*. Von Gabler  
Wirtschaftslexikon: 35/Archiv/6910/globale-unternehmung-v9.html abgerufen

Stahlmann, G. (11.. September 2000). *Google*. Von  
[http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww2.hs-  
fulda.de%2Ffb%2Fsw%2Fprofs%2Fstahlmann%2Fevolution.jpg&imgrefurl=htt  
p%3A%2F%2Fwww2.hs-  
fulda.de%2Ffb%2Fsw%2Fprofs%2Fstahlmann%2Fevo.htm&h=206&w=586&t  
bnid=zgUh52AzgboPaM%3A&docid=-EXAOFbHGLh3AM&ei=8](http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww2.hs-fulda.de%2Ffb%2Fsw%2Fprofs%2Fstahlmann%2Fevolution.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww2.hs-fulda.de%2Ffb%2Fsw%2Fprofs%2Fstahlmann%2Fevo.htm&h=206&w=586&tbid=zgUh52AzgboPaM%3A&docid=-EXAOFbHGLh3AM&ei=8) abgerufen

Stieglitz, S. (2008). *Steuerung virtuelles Communities*. Wiesbaden: GWV  
Fachverlage GmbH.

Werkmann-Karcher, B., & Rietiker, J. (2010). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Wikipedia. (2015). *Organisationsentwicklung*. Von Wikipedia:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung> abgerufen

Wille, D. I. (kein Datum). *TU Berlin - Qualitätswissenschaft*. Von  
[https://www.google.at/?gfe\\_rd=cr&ei=q3uPVtWgDeOg8wec1rsg&gws\\_rd=ssl#q=Flussdiagramm+f%C3%BCr+eine+Prozessbeschreibung](https://www.google.at/?gfe_rd=cr&ei=q3uPVtWgDeOg8wec1rsg&gws_rd=ssl#q=Flussdiagramm+f%C3%BCr+eine+Prozessbeschreibung) abgerufen

wissen.de. (kein Datum). *wissen.de*. Von <http://www.wissen.de/fremdwort/system> abgerufen

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Klagenfurt, den 09.05.2016

---

(Peter Jörg)